

Univerzita Karlova v Praze

Filozofická fakulta
Katedra psychologie



Diplomová práce

Autor: Zuzana Němečková

**Vedení sportovců
Sonda k použití metody Grid[®]**

**Coaching of athletes
A probe to using Grid[®] method**

Vedoucí práce: PhDr. Simona Horáková Hoskovcová, Ph.D.

Praha, 2009

Na tomto místě bych chtěla poděkovat PhDr. Simoně Horákové Hoskovcové, Ph.D. za její trpělivé vedení a velmi cenné připomínky, za její dobrou náladu a motivaci, kterou mi vždy dokázala poskytnout.

Dále bych chtěla poděkovat Miroslavu Stehlíkovi, CSc., který mi byl nápomocný zejména při vytváření tématu této práce a plánu výzkumu. Děkuji za jeho čas, který mi věnoval, i za velmi podnětné návrhy a upozornění, díky kterým toto téma vzniklo. V neposlední řadě mu také děkuji za umožnění provádění výzkumu na jeho pracovišti.

Mé dík patří i firmě Grid International CZ s.r.o, zejména pak jejímu řediteli Vladimíru J. Dvořákovi, který mi ochotně zapůjčil test stylů vedení a který mi svým zájmem dodával motivaci při psaní práce.

V tomto seznamu by také neměl chybět můj přítel Milan, který mi byl po celou dobu oporou a který se mnou trpělivě a se zájmem diskutoval o všech tématech, která se v průběhu práce vyskytla a který pro mě zajišťoval IT podporu.

Nechtěla bych zapomenout také na všechny respondenty, kteří se zúčastnili mého výzkumu a bez kterých by tato práce vzniknout nemohla.

Na závěr bych chtěla poděkovat všem, kteří se podíleli na mé sportovní kariéře. I jejich zásluhou je totiž zájem o toto téma.



Zvláštní poděkování patří společnosti Grid International, Inc. (USA), která souhlasila s bezplatným poskytnutím licencovaného Grid[®] testu stylů vedení „Grid[®] Study of Personal Values“ pro účely této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze dne 2.4. 2009

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá styly vedení sportovních trenérů. V teoretické části se věnuje faktorům ovlivňujícím spolupráci trenéra a sportovce, dále teoriím vedení. Podrobněji se zabývá teorií Leadership Grid[®], jejíž dotazník je využit v empirické části. Empirická část využívá kvalitativních i kvantitativních metod. Jejím účelem je zjistit, jak se jednotlivé styly vedení ve sportu projevují a jaký styl vedení je mezi trenéry nejvíc zastoupen. Dále byly sledovány rozdíly mezi sporty, mezi úspěšnějšími a méně úspěšnými trenéry, mezi muži a ženami a mezi trenéry a manažery. Statisticky významný rozdíl se ukázal mezi trenéry a manažery a mezi jednotlivými sporty. Výzkum také potvrdil nejvyšší zastoupení stylu 9,9 leadership mezi trenéry. Bylo však ukázáno, že styl vedení není jedinou proměnnou, která se promítá do vedení sportovce.

Klíčová slova: styl vedení, trenér, teorie Leadership Grid[®], sport

This thesis deals with the coaches' leadership styles. The theoretical part is focused on factors which influence cooperation between a coach and an athlete and it also outlines some of the well-known leadership theories. It analyzes the Leadership Grid[®] theory, because the questionnaire based on this theory is applied in the empirical part. The second empirical part applies both qualitative and quantitative methods. The aim of the study is to show how the particular leadership styles are exhibited in the sport domain and which style is the most frequent among coaches. In addition, various aspects are taken into account: type of sport, gender differences, differences of the leadership styles between successful and unsuccessful coaches and between managers and coaches. It can be concluded that there are statistically significant differences among different kinds of sport and between the leadership styles of managers and coaches. The most frequent style seems to be the 9,9 leadership style. Last but not least it was stressed that the leadership style is not the only factor affecting the leadership of a particular athlete.

Key words: leadership style, coaches, theory Leadership Grid[®], sport

Obsah

1. Úvod.....	8
2. Teoretická část	10
2.1. Charakteristika trenérské profese	10
2.1.1. Úkoly trenéra	10
2.2. Vedení a trénování.....	13
2.2.1. Mnohostrannost úkolů	15
2.2.2. Efektivita.....	16
2.2.3. Metody měření trenérského chování.....	17
2.3. Motivace	18
2.3.1. Self determination theory.....	19
2.4. Důvěra	23
2.4.1. Vývoj v čase.....	27
2.4.2. Vzájemnost	28
2.5. Komunikace.....	30
2.5.1. Zpětná vazba	31
2.6. Vedení.....	33
2.6.1. Počátky:	33
2.6.2. Teorie X, Y	36
2.6.3. Rysový přístup	37
2.6.4. Transformační a transakční vedení	40
2.6.5. Orientace na úkol x na vztahy.....	41
2.6.6. Filozofie trénování.....	46
2.6.7. Situační teorie	48
2.7. Vztah sportovec – trenér.....	50
3. Empirická část.....	53
3.1. Kvalitativní část	53
3.1.1. Výzkumné otázky	53
3.1.2. Výzkumné metody.....	53
3.1.3. Respondenti	56
3.1.4. Kategorizace a její interpretace.....	58
3.1.5. Osobnostní poker	87
3.2. Kvantitativní část	93
3.2.1. Hypotézy	93
3.2.2. Výzkumné metody	94
3.2.3. Respondenti	95
3.2.4. Výsledky	97
3.3. Návrh aplikace získaných poznatků v praxi	103
3.4. Diskuse	104
4. Závěr	108
5. Použitá literatura	110

6. Přílohy.....	118
6.1. Příloha č. 1 Přepis rozhovoru se sportovcem	119
6.2. Příloha č. 2 Přepis rozhovoru se sportovním psychologem.....	123
6.3. Příloha č. 3 Ukázka analýzy rozhovoru – barevné označení.....	125
6.4. Příloha č. 4 Výsledky hry osobnostní poker.....	131

1. Úvod

V dnešní společnosti je tématu vedení lidí věnován velký prostor. Pro manažery se pořádají školení, odborné kurzy, manažeři jsou učeni, jak správně lidi vést tak, aby byli spokojeni a aby zároveň podávali co nejlepší výkony.

Proto se nabízí otázka, proč tomu tak není také ve sféře sportu. Také zde vede trenér sportovce k co nejvyšším výkonům. A otázka jeho spokojenosti by rozhodně neměla být opomenuta.

K tématu mé práce mě přivedla má dlouholetá záliba ve sportu - atletice. Mnohokrát jsem měla možnost obdivovat, jakých úžasných výkonů je lidské tělo schopné. Také jsem ale byla svědkem, čeho jsou schopni trenéři, a to nejen v pozitivním, ale i v negativním slova smyslu. Nejednou je na závodech, ale i na trénincích slyšet nevybíravá slova na adresu sportovců, výčitky za jejich výkony, za jejich mimosportovní aktivity. Na druhou stranu jsou trenéři, kteří se svými svěřenci jezdí na dovolenou, z dvojic trenér/ka – svěřenec/kyně vznikají manželské páry.

Rozdíly v přístupu trenérů ke sportovcům se zdají obrovské. Proto jsem se rozhodla, že se pokusím ve své práci tuto rozmanitost pojmout, pojmenovat a pokusit se v ní najít nějaké zákonitosti.

Pro teoretickou část byly tedy stanoveny cíle:

1. provést základní charakteristiku trenérské činnosti
2. zmapovat, jaké proměnné hrají roli v procesu vedení sportovce
3. nastínit dosud známé teorie stylů vedení a jejich historický vývoj
4. blíže se seznámit s teorií Grid®

Pro empirickou část pak:

1. Najít kategorie, ve kterých se projevují u trenérů jednotlivé styly vedení podle teorie Grid®
2. Definovat rozdíly mezi ideálními a reálnými trenéry z pohledu sportovců
3. Poodhalit, jaké další proměnné jsou kromě stylu vedení důležité pro vedení sportovce
4. Z kvalitativní části sestavit hypotézy
5. Tyto hypotézy otestovat kvantitativními metodami

6. Porovnat výsledky s výsledky získanými mezi manažery

Tato tematika je zajímavá nejen díky mé sportovní kariéře, ale také proto, že v České republice je sportovní psychologie teprve v počátcích. Asi už je jen málo lidí, kteří by zpochybňovali roli psychických faktorů na výkon jedince. V oboru psychologie práce je tomuto tématu věnováno nespočetné množství stran odborných článků i publikací. Proto se domníváme, že ani ve spotu by toto téma nemělo být opomenuto.

Z pohledu mé diplomové práce je možná jakási exkluzivita tématu výhodná, ale jinak je to myslím velká škoda. Sport, zvláště ten vrcholový, je velkým businesssem. Honba za vrcholovými výkony je zároveň honbou za penězi, za sociální prestiží, které se sportovcům dostává.

Možná je trochu paradoxem, že trenéři se zdaleka takové pozornosti nedočkají. Kromě nejoblíbenějších sportů v ČR (hokej, fotbal) jsou trenéři téměř neznámí (pokud se neproslavili nějakou aférou). Přitom od sportovců jsou často slyšet děkovná slova směrem k jejich trenérům. Termínem sociometrie, trenér je tak jakousi šedou eminencí, která napomáhá rozvoji sportovce.

Téma vedení sportovců je multidisciplinární. V první řadě bychom se mohli zajímat o složení tréninku, o metody, jakými se jedinec stává fyzicky výkonnějším. To je však spíše otázka odborná trenérská či medicínská. Dále bychom se mohli zabývat otázkou sociologickou (jak se liší přístup ke sportu v různých společnostech), filozofickou (jak je vedení sportovců provázáno se současnými myšlenkovými proudy), etickou (co to znamená vést sportovce dobře, eticky správně), politickou (jak mohou politické systémy ovlivnit způsob vedení lidí). To jsou témata, která patří jiným vědním disciplínám, a proto se jimi v naší práci nezabýváme, ačkoli se nám v práci několikrát přímo či nepřímo objeví.

I psychologie se dělí na různé obory. Tak bychom naše téma mohli zařadit především do sociální psychologie, mohutně čerpáme také z podkladů psychologie práce a organizace. K tomuto tématu jsou však relevantní také psychologie osobnosti a samozřejmě obecná psychologie.

2. Teoretická část

2.1. Charakteristika trenérské profese

Naše práce je zaměřena na profesionální, výkonové sportovce. Jsme si vědomi, že tito sportovci a jejich trenéři se svým přístupem i metodami liší od rekreačních sportovců (Cox, 2007). Proto tedy kdykoli se v této práci mluví o sportovcích či trenérech, máme na mysli ty profesionální, výkonové. Také je důležité říci, že se práce soustředí na sporty jednotlivců. Nezabýváme se sporty kolektivními

Úkolem trenéra je co nejlépe připravit sportovce na závodní sezónu. V průběhu závodní sezóny je jeho úkolem zejména posilování atletova sebevědomí, podpora při závodech i mezi nimi.

Trenér by se dále měl snažit budovat se sportovcem pozitivní postoj ke sportu i ke svému tělu. Úlohou trenéra je tak vypěstování návyků, které se týkají nejen tréninků samotných a jednotlivých cvičení, ale také správné životosprávy.

Trenér také pomáhá sportovci vyrovnat se s těžkostmi, jako je např. zranění, neúspěch, nepřijetí do reprezentačního družstva.

V neposlední řadě je trenér poradce v některých zdravotnických otázkách. I při samotné přípravě je třeba, aby znal alespoň základní údaje týkající se fyziologie, anatomie a reakce na zátěž.

Trenér by tak v sobě měl skloubit vlastnosti dobrého učitele, psychologa, manažera a zdravotníka.

2.1.1. Úkoly trenéra

Trenérská činnost je poměrně rozmanitá. Náplň práce se liší podle toho, zda se trenér a jeho sportovec nachází v přípravném či závodním období, při zranění také bývají úkoly trochu jiné.

I tak ale lze charakterizovat alespoň základní úkoly:

1. plánování a příprava

Trenér by měl mít předem vypracovaný rámcový plán na celý rok. Měl by vědět, jakého cíle chce sportovec dosáhnout a podle toho zaměřit přípravu. Tréninkový rok je zpravidla členěn do několika fází. V každé fázi by měly být jasně určeny priority tohoto

období a podle toho také upraven tréninkový plán s přesně daným počtem a jasně definovanou podobou jednotlivých cvičení.

2. účast na trénincích

Trenér by se měl pravidelně zúčastňovat tréninků. Nejen proto, aby dohlížel na kázeň sportovců, ale také proto, aby viděl, jak se sportovcům na trénincích daří. Měl by být schopen jim poradit, co dělají dobře a kde dělají naopak chyby. Měl by jim poskytovat zpětnou vazbu o jejich zlepšení. V neposlední řadě by také měl být schopen zhodnotit, jestli je to, co bylo naplánováno, opravdu splnitelné. V případě, že se zdá, že plán je nad sportovcovy možnosti, měl by trénink ukončit. Jinak hrozí nebezpečí přetrénování a zdravotní újmy.

Pokud je trenér fyzicky zdatný a má vlastní zkušenosti s daným sportem, bývá dobré, když se tréninků může sám účastnit aktivně. Může tak předvést sportovcům, jaké cvičení po nich chce, jak mají udělat ten či onen úkon. Díky aktivnímu zapojení se do cvičení, může také trenér fungovat jako důvěryhodnější model pro sportovce. Může tak být pro ně zdrojem motivace, ale také modelem sociálního učení, může posilovat sportovcovu self efficacy.

3. účast na závodech

Účast trenéra na závodech je pro sportovce důležitá především z psychického hlediska. Trenér by měl poskytovat sportovci podporu, dodávat mu sebevědomí, případně pomoci zvládnout tlak situace. V atletických technických disciplínách, jako je např. skok do výšky, skok do dálky, kde má atlet více pokusů, je možno se s trenérem poradit mezi jednotlivými pokusy o případných technických nedostacích. Zpětná vazba od trenéra může být důležitá také mezi jednotlivými koly soutěže (např. mezi semifinále a finále), mezi jednotlivými disciplínami v gymnastickém víceboji. Na dlouhých tratích, ať už se jedná o atletiku, plavání či běžecké lyžování, trenér může atletovi hlásit čas a tím mu podat zprávu o tom, zda je jeho tempo přiměřené.

4. komunikace se sportovcem

Nedílnou součástí práce trenéra je komunikace se svěřencem. Aby byla příprava co nejefektivnější, je třeba, aby sportovec svému trenérovi podával informace o svém zdravotním stavu, o únavě, o své spokojenosti s průběhem přípravy. Proto by mezi trenérem a sportovcem měly probíhat pravidelné porady či schůzky, kde by se o výše zmíněných věcech mluvilo.

Nesmíme však zapomenout na to, že trenér by také měl dohlížet na to, s jakým odhodláním a nasazením sportovec trénuje. Proto se někdy nelze vyhnout pokáráním, která signalizují nedostatek disciplíny. V takových případech bývá dobré si ujasnit, proč se problémy vyskytly a jak by se jim pro příště dalo předcházet.

5. vzdělávání

Vzdělávání je dnes již nezbytnou součástí téměř každé profese. Vývoj ve světě je překotný a je proto důležité, aby trenér sledoval, jaké nové metody se při trénování dají použít, jaké postupy se ukázaly jako výhodné. Jeho zájem by se měl také soustředit na to, jaké potravinové doplňky jsou pro sportovce vhodné a jaké lze konkrétnímu sportovci doporučit.

6. motivace sportovce

Posilování motivace je nekončícím procesem. Ačkoli hlavní zdroj motivace by měl být v atletovi samotném, každý sportovec má někdy špatný den, kdy se mu nedaří, je unavený. V takových chvílích, ale i v řadě dalších situací, je třeba, aby trenér uměl sportovce povzbudit, dodat mu sílu a chuť k dalšímu tréninku. Nelze říci, jaké konkrétní věty by měly zaznít. Záleží na každém trenérovi, jaký způsob zvolí, co vyhovuje jemu i sportovci. Sám musí zvážit, jaká slova jsou ta pravá. Většinou by to měla být pochvala, pozitivní posílení, motivující však může být i strach z potrestání či neúspěchu při závodech.

7. péče o zdravotní stav sportovce

Pro dobrý výkon je ve sportu nezbytný dobrý zdravotní stav. Proto by měl trenér dbát na to, aby sportovci nepodceňovali regeneraci, aby se dostavovali na pravidelné prohlídky, aby dodržovali zdravou životosprávu. Může tak činit pomocí různých doporučení, rad, ale také odkázáním na příslušné odborníky.

Pro jakýkoli sport by mělo platit, že zdraví je na prvním místě. Proto by trenér měl vždy před jakýmkoli tréninkem či závodem zvážit možná zdravotní rizika a v případě, že uzná za nevhodné, aby se sportovec tréninků či závodů zúčastnil, měl by mu dát jasně najevo své stanovisko.

8. účast na trenérských radách, komunikace s ostatními trenéry

Každý rok probíhají cca 1x ročně tzv. trenérské rady. Zde se mluví o tom, jakých úspěchů kdo dosáhl, jaké jsou plány pro další sezonu.

Trenér se samozřejmě setkává na trénincích i na závodech i s dalšími trenéry a jejich skupinami. Je proto nezbytné se dohodnout, jaký prostor kdo potřebuje, zorganizovat jednotlivé skupiny tak, aby si vzájemně nepřekážely.

Trenéři si samozřejmě také vzájemně mohou pomáhat v plánování. Mohou si navzájem poskytovat informace o tom, jaké postupy jsou vhodné, jaké nové metody použili a jaké s nimi mají zkušenosti. Někteří trenéři nechtějí prozradit své mistrovství, plně si své know-how hájí.

2.2. Vedení a trénování

Vedení „spočívá v ovlivňování druhých směrem k vytčeným cílům“ (Gallucci, 2008, str. 235), je to „proces ovlivňování jednotlivců nebo týmů směrem ke stanoveným cílům“ (Horn, 2008, str.158).

V literatuře se setkáváme s více termíny popisujícími tento koncept, které se více méně libovolně zaměňují – leadership, vůdcovství, řízení, vedení. Pro tuto práci budeme používat termín vedení. Pro subjekt vedení jsme se rozhodli používat termín vedoucí, a to především z toho důvodu, že termín vůdce v sobě implicitně nese spojení s výraznými osobnostními rysy a má pejorativní nádech.

Otázka vedení je v podstatě otázka, jak účinně ovlivňovat postoje a chování pracovníků, vedených (Nakonečný, 2005). Od vedoucích se očekává, že přimějí vedené, aby byli energičtí a schopní dosahovat vytyčených cílů (Tjosvold, Andrews, Struthers, 1992).

Počátky trenérských činností jsou úzce spjaty s rolí učitelů, kteří se ujímali rolí trenérů týmů na svých školách. Trenéry se také často stávali lidé, kteří sami úspěšně závodili v daném sportu a chtěli se tak podělit o své znalosti a zkušenosti. Žádné formální vzdělání pro trenéry nebylo k dispozici až do období po druhé světové válce. V té době se totiž dostalo reprezentačním trenérům finanční podpory a tím se mohl rozvinout systém formálního vzdělávání. Poněkud složitější byl vývoj v 70. a 80. letech. Sport se stal nástrojem propagandy, politického boje. Kvalita vzdělávacích programů se zhoršila, hlavně co se týče přínosu pro trenéry těch nejlepších sportovců (Lyle, 2002).

Od 90. let se však sport a trenérství dostává na půdy univerzit. Trenérství lze studovat na mnoha školách, jsou pořádány mnohá školení, kurzy. Sport je nedílnou součástí naší

kultury. Trenéři a především slavní a úspěšní sportovci se stávají idoly mnohých dívek i chlapců (Lyle, 2002).

Trenérství je proces, který se snaží zlepšit sportovní schopnosti jednotlivce nebo týmu. Pokrok je cílený a stálý. Není jen otázkou přirozeného vývoje, zrání. Stálý pokrok a specifická příprava snižují náhodnost výkonu. Výkonových cílů je dosahováno ovlivňováním, ať už přímým či nepřímým. Faktorů, které mají vliv na výkon jedince, je mnoho (jen namátkou: fyzické faktory – síla, vytrvalost; psychické faktory – osobnost, motivace, copingové strategie, pozornost; fyzikální faktory – povětrnostní podmínky, teplota, tlak vzduchu; sociální faktory – tlak ze strany rodičů, trenérů, družstva, společenské podmínky...) (Cox, 2007). S těmito faktory je v některých fázích manipulováno tak, aby připomínaly co nejvíce závodní prostředí (Horn, 2008). Cílem tohoto postupu je co nejlépe připravit sportovce na závodní atmosféru, která je v mnohém jiná než atmosféra na tréninku. Při závodech je sportovec rozptylován mnoha faktory. Sportovec se musí zaregistrovat na určeném místě, přijít včas na místo startu, rozcvičování bývá možné jen ve vymezených prostorách, sportovec si ho musí umět dobře načasovat, aby byl optimálně připraven v ten správný čas. Dalšímu rušivými faktory může být i přítomnost ostatních sportovců, ztížená komunikace s trenérem, předstartovní stres, zvýšená aktivace, snížená pozornost (Cox, 2007).

Úlohou trenéra je řídit a udržet proces, který vede ke stanoveným cílům. Proto je často nezbytné sladit aspirace a schopnosti sportovce a vnější prostředí. Tento proces přitom není samoučelný, ale směřuje k cíli. Jeho základní součástí je plánování. Je totiž nezbytné vypořádat se se vzájemnou závislostí mnoha parametrů, s cyklickým průběhem závodní sezóny. Plánování přitom musí být schopno se vyrovnat s neustále se měnícím prostředím, ale i s dalšími okolnostmi, jako je zranění či nemoc sportovce, nepřízeň počasí... Pro to, aby si trenér mohl ověřit, zda se stále se sportovcem pohybují ke stanovenému cíli, je třeba neustále proces monitorovat (Lyle, 2002).

Důležitou součástí pro efektivní trenérství je důvěra, kterou sportovec ke svému trenérovi má. Důvěru můžeme definovat jako: „očekávání, že se na danou osobu lze spolehnout, že tato osoba splní naše očekávání a své sliby a že tato osoba má dobré úmysly (Gallucci, 2008, str. 439).“ Důvěra je základním předpokladem pro to, aby se lidé vůbec pustili za svým cílem a pomáhá jim tohoto cíle dosáhnout. Tímto fenoménem se budeme podrobněji zabývat v další kapitole.

2.2.1. Mnohostrannost úkolů

Trenérství v sobě zahrnuje velkou řadu úkolů. Proto je potřeba, aby trenér byl vybaven řadou schopností. Lyle (2002) tyto schopnosti rozděluje do tří kategorií:

1. sociální (craft) dovednosti – komunikace, řešení problémů, umění učit, rozhodování, organizování, interpersonální dovednosti
2. sportovní specifické – jsou rozdílné podle sportu, kterému se trenér věnuje
3. procesuální – plánování, stanovování cílů

Využití jednotlivých schopností se liší dle situace, ale také věku a osobnosti sportovce, jeho zralosti...

Mnohostrannost trenérské činnosti je také dobře znázorněna v anglické zkratce CONTRACT, která v sobě skrývá 8 komponent trenérství:

1. C – komplexnost – je dána mnohostí faktorů, které mají vliv na úroveň výkonu sportovce, dále jeho osobností, soutěživostí prostředí
2. O – organizace - podtrhuje nutnost koordinace jednotlivých elementů
3. N (negotiation) – vyjednávání – trenérovou úlohou je také zprostředkovávat kontakt mezi sportovcem a jeho organizací, skloubit její požadavky s možnostmi a přáními sportovce
4. T – trénink – příprava převažuje nad soutěží, nejčastějším prostředím, kde se tedy trenér objevuje, je tréninkové hřiště
5. R – regulace – odvíjí se od plánování, pozorování, analýz, ale také nahodilých událostí
6. A (accountability) - zodpovědnost - trenéři se snaží snížit míru nepředvídatelnosti výkonu, proto stanovují takové cíle, za jejichž splnění mohou být odpovědní. Přitom se ale nesmí opomíjet z prostředí vyplývající okolnosti a v neposlední řadě ani odpovědnost sportovce
7. C - kontrola – podávání zpětné vazby sportovci a neustále monitorování procesu je fundamentální složkou
8. T (targets) – cíle – stanovení konečných i postupných cílů je nejenom nástrojem regulace procesu, ale také motivujícím činitelem pro sportovce i pro trenéry samé

(Lyle, 2002, str. 74)

2.2.2. Efektivita

Výzkum efektivitý trenérské činnosti se soustředil na objevení specifických rysů trenérů, jejich schopností, strategií, stylů vedení a vzorů chování, které jsou nejefektivnější. Pro tento přístup je charakteristické, že efektivita je posuzována díky výsledkům, kterých sportovci dosáhli. Mohou to být jejich výsledky na závodech nebo se může jednat o rozvinutí pozitivních psychologických charakteristik, jakými jsou sebevědomí, vnímaná schopnost, vnitřní motivace, radost z pohybu (Horn, 2008).

Chelladurai vnímá výsledek trenérské činnosti jako funkci tří vzájemně propojených proměnných (Chelladurai, 1984):

1. skutečné chování trenéra
2. chování trenéra, které by preferoval sportovec
3. chování trenéra, které by bylo vhodné vzhledem k situaci nebo by bylo touto situací vyžadováno

Autor přitom stanovuje, že pozitivní výsledky se objeví tehdy, pokud jsou výše zmíněné proměnné v kongruenci (Chelladurai, 1984). Přitom je třeba zdůraznit, že chování jednotlivců je korigováno také podáváním zpětných vazeb druhými. Tři výše zmíněné komponenty bychom tedy neměli vidět jako statické, ale jako dynamicky se vyvíjející na základě podávaných zpětných vazeb.

Tyto proměnné ale samy o sobě závisejí na mnoha faktorech, jako je osobnost trenéra i sportovce, situace, ve které se oba nacházejí, sport, kterému se věnují.

Dále je nezbytné dodat, že pokud se zajímáme o vliv, který má trenérovo chování na sportovce, musíme se především zajímat o to, jak sportovec toto chování vnímá, jaký mu přisuzuje význam (Carron, Chelladurai, 1981). Tato myšlenka není v psychologii žádnou novinkou. Do psychologie se dostává v 60. letech s vlivem kognitivní psychologie (Sedláková, 2004).

Mageau a Vallerand (2003) se inspirovali sebe determinující teorií Ryana a Deciho (2000). Podle této teorie má člověk tři základní potřeby, které je třeba uspokojit – potřeba autonomie, schopnosti, souvislosti. Ty jsou nejlépe uspokojovány v prostředí, které podporuje autonomii, vnitřní motivaci. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, zvyšuje se vnitřní motivace a zvnitřnělá regulace jako druh motivace vnější.

Podle autorů je tedy na práci trenéra nejdůležitější podpora autonomie spolu se strukturou danou trenérem a také zahrnutím sportovce do procesu tréninku. Také tomuto tématu se budeme věnovat blíže v samostatné kapitole.

Jenny (2007) vybrala z větší řady provedených výzkumů tyto vlastnosti nebo způsoby chování, které jsou podle ní důležité pro trenéra:

1. přímá intervence:
 - organizace tréninku
 - organizace soutěží
2. podpora
 - plánování
 - nahrávání
 - osobní management
 - podpora sportovce
3. zvládání omezení
 - lidské zdroje
 - materiální zdroje
 - rozšíření role
4. strategická koordinace
 - strategické plánování
 - krizový management

Douge, Hastie (1993) považují za nejdůležitější v chování trenéra:

1. časté poskytování zpětné vazby a výzev
2. častá korekce, instruování
3. dotazování se, objasňování
4. zabývání se převážně instrukcemi
5. dobrá organizace prostředí a nastolení pořádku

2.2.3. Metody měření trenérského chování

Pro měření trenérského chování bylo vymyšleno několik metod. Kenow a Williams (1992) jsou autory Dotazníku trenérského chování (Coaching Behavior Questionnaire (CBQ).) Tento dotazník má čtyři dimenze:

1. trenérova schopnost komunikovat
2. důvěra, kterou má trenér ke svým sportovcům
3. trenérova vyrovnanost, emoční kontrola
4. vliv trenérovy afektivity a jeho chování na sportovce

Dotazník se předkládá k hodnocení trenérovi i sportovci.

Bylo ukázáno, že sportovci, kteří měli vyšší skóre rysu úzkostnosti i kteří projevovali úzkost častěji, kteří měli nižší sebevědomí, hodnotili své trenéry negativněji.

Dalším nástrojem je Škála vedení ve sportu (Leadership scale for sport) (Chelladurai, Saleh, 1980). Tato škála má pět dimenzí – trénování a instrukce, autokratické chování, demokratické chování, odměňování, sociální opora.

2.3. Motivace

Jedním z úkolů trenéra je motivace sportovce. Důvodů, proč se jedinec věnuje právě danému sportu, může být mnoho (touha být součástí týmu, potřeba afiliace, výkonu, obdivu, zábavy, sebeuskutečnění, zlepšení fyzické kondice, přispění ke zdraví) (Vallerand, 1999).

Motivaci lze definovat jako „proces, který determinuje zaměření, energetizaci a setrvání v chování“ (Nakonečný, 1998, str. 455). Určuje tedy směr lidské činnosti a úsilí, které je věnováno dosažení určitého cíle. Motivace je vnitřní proces, který může být vyvolán vnitřními či vnějšími podněty. Motiv je psychologická příčina jednání. Vyjadřuje, k čemu jednání směřuje, tedy obsah uspokojení. Mezi zdroje motivace patří: potřeby, zájmy, hodnoty, zvyky (Nakonečný, 1998).

Proces motivace se projevuje jako určité chtění, napětí označované jako potřeba. Potřeba je chápána jako stav nedostatku. Lidé se v průběhu života učí uspokojovat své potřeby, zpředměťují je. Každá kultura, každý člověk si vytváří určité vzorce pro uspokojování potřeb. Proto různá jednání mohou uspokojovat stejné potřeby, a naopak stejné jednání může vycházet z různých potřeb (Nakonečný, 2005).

Podle některých psychologů (Nakonečný, 1998 podle Cannon, 1929) je základní funkcí motivace udržení homeostázy (tedy stálého vnitřního stavu). To je dobře patrné např. na mechanismu udržení určité hladiny glukózy v krvi. Jestliže tato hladina poklesne pod určitou hranici, pociťujeme hlad jako signál pro vyrovnaní této hladiny. Narušení homeostázy je tedy prožíváno jako potřeba, jako určité puzení k chování, které má homeostázu opět restaurovat (Atkinson, 2003). Princip udržování psychologické rovnováhy je možné také spatřovat v tendenci vyhýbat se nepříjemnému a naopak dosahovat příjemného (Nakonečný, 1998).

Americký psycholog A.H. Maslow nesouhlasil s názorem, že lidé fungují pouze na principu udržení homeostáze. Podle jeho teorie hierarchických potřeb jsou tímto principem

řízeny pouze čtyři z pěti základních potřeb (fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba sounáležitosti a potřeba ocenění). Potřeba seberealizace je dle autora řízena principem růstu – tedy nikdy nemůže dojít k jejímu absolutnímu uspokojení. Naplňováním se její síla nesnižuje, naopak dále roste a nikdy nekončí (Maslow, 1970). Tato teorie tedy zdůrazňuje, že ne všechny potřeby jsou uspokojitelné, že člověk není řízen podle procesu homeostázy. Účelem není pouze dosažení rovnováhy, protože člověk si ji sám záměrně narušuje, vyhledává podněty, snaží se něčeho dosáhnout. Dosažení jednoho cíle tak nemusí vést k zastavení činnosti, ale k jejímu opětovnému vykonávání.

Tato teorii nám pomáhá porozumět, proč např. dosažením určitého výkonu nemusí končit kariéra sportovce či manažera, ale že takový úspěch může být naopak jakýmsi hnacím motorem k další činnosti.

Motivace může být vnější (entrinsická) nebo vnitřní (intrinsická). Vnitřně motivované chování je takové, které je konáno pro uspokojení z činnosti samé. Naproti tomu entrinsicky motivovaná činnost vychází z vnější pobídky (incentivy). Jejím účelem je dosažení nějakého zisku, odměny. Touto odměnou může být téměř cokoli – uznání druhých, dosažení nějaké pozice, výhra v závodě, finanční odměna...

Mnoho výzkumů se zaměřilo na otázku, zda je při konání výhodnější motivace vnitřní či vnější. Tak bylo ukázáno, že vnitřně motivované akty jsou spojeny s hlubším učením, lepším výkonem, se silnějším prožíváním well-beingu (Valas, Sovik, 1993, Benware, Deci, 1984). Lidé motivovaní vnitřně také vykazovali větší zájem o danou činnost, vyšší sebedůvěru, více si činnost užívali, což se dále projevilo ve vyšším výkonu, ve větší vytrvalosti a kreativitě (Ryan, Kuhl, Deci, 1997; Frederick, Ryan, 1995; Kasser, Ryan, 1996; Utman, 1997).

2.3.1. Self determination theory

Jednou z nejčastěji citovaných teorií v oblasti sportu je self determination theory (SDT), jejímiž autory jsou Ryan, Deci (2000). V základu této teorie stojí tři potřeby:

1. potřeba autonomie – týká se vůle, chtění sám si organizovat vlastní zážitky, chování, chovat se v souladu s vlastními přesvědčeními. Tato potřeba by mohla být nesprávně vnímána jako protiklad k potřebě vzájemnosti. Autoři ji však nechápou jako potřebu být nezávislý (na druhých), sobecký, izolovaný, ale spíše jako potřebu vlastní volby, vlastní vůle, ať už se tato projevuje v činech individuálních či kolektivních.

Potřeba autonomie je v mnohém podobná Rotterově koncepci vnitřního místa kontroly (inner locus of control) (Rotter, 1972).

Tato potřeba se objevuje i v jiných teoriích motivace. Lze ji najít jako Rotterovu potřebu nezávislosti (Rotter, 1972), je zahrnuta v Maslowově potřebě seberealizace (Maslow, 1970).

2. potřeba kompetence – kompetence znamená ovládnutí nějaké schopnosti, umění vyrovnat se s určitými nároky. Tak pocit kompetence zvyšuje sebedůvěru. Pociť vlastní kompetence se stal základem pro teorii self-efficacy (Bandura, 1982).
3. potřeba vzájemnosti (relatedness) – je to vlastně potřeba sociálního kontaktu, potřeba starat se o někoho a být někým opečovávan. Také tato potřeba se objevuje v několika dalších teoriích –např. Maslowova potřeba sounáležitosti (Maslow, 1970), Horneyové potřeba bezpečí (Horney, 2000), Rotterova potřeba lásky a citovosti (Rotter, 1972). Je základem teorie attachmentu (Bowlby, 1958).

Autoři předpokládají, že lidskou přirozeností je být aktivní, zvědavý, snažit se o seberozvoj, o získávání nových schopností. A naplňování tří zmíněných potřeb má podle autorů k takovému chování vést. Způsob dosahování cílů i jejich obsah se tak odráží v efektivním fungování, ve stavu well-beingu (pokud je v souladu s uspokojováním potřeb). To dokládá např. výzkum provedený výzkumníkem Nixem (1999). Zároveň ale autoři dodávají, že ne každý jedinec takovým charakteristikám odpovídá. Ve svém výzkumu se pak soustředí na hledání takového prostředí, které umožňuje saturaci výše zmíněných základních potřeb, ale také na takové prostředí, ve kterém k saturaci nedochází. Prostor tedy může podporovat nebo naopak ztěžovat uspokojování potřeb. Přitom ale také záleží na tom, jakým způsobem se člověk k prostředí vztahuje (Ryan, Deci, 2000).

Koncept psychických potřeb je pro teorii motivace nezbytný. Jinak by totiž nebyla schopná vysvětlit, proč je určité chování konáno, aniž by vyžadovalo vnější odměnu. Bez konceptu psychických potřeb by autoři nemohli objasnit, co vede lidi ke konání činnosti, která jim nepřináší žádný viditelný zisk (Ryan, Deci, 2000).

Autoři rozdělují motivaci na několik druhů:

1. vnitřní motivace

Tento druh motivace je charakterizován největší mírou sebeurčení. Dle autorů je to základní tendence vyhledávat nové výzvy, rozvíjet vlastní schopnosti, poznávat, učit se. Lidé motivovaní vnitřní motivací se angažují v činnosti jen pro činnost samu: Jejich angažovanost je přitom zcela svobodná. Lidé v ní pociťují plnou kontrolu. Tato tendence je velmi dobře patrná u zdravých dětí, které jsou hravé, zvědavé (Šulová, 2004).

Autoři si také pokládají otázku, jaké prostředí je podporující pro vnitřně motivované činy. Bylo shledáno, že poskytování pozitivní zpětné vazby, komunikace, stavění přiměřených výzev vede k saturaci potřeby kompetence a tím ke zvýšení vnitřní motivace. K tomu je však nezbytný také pocit autonomie. Ten vzniká především v takovém prostředí, které umožňuje výběr, uznává emoce. Naproti tomu prostředí, které poskytuje odměny za dosažené cíle nebo tresty za cíle nesplněné, vnitřní motivaci snižuje. Odměna může být totiž vnímána jako důvod ke konání činnosti. Tím jedinec může získat pocit, že jeho chování je kontrolováno spíše externími než interními faktory (Deci, 1972).

V jiném článku (Ryan, Deci, 2000) autoři také uvádějí, že nejen poskytování odměny je pro vnitřní motivaci rušící, ale je tomu tak i v případě hrozeb, stanovení termínů, vnucování cílů.

Při soustředění se na vnitřní motivaci nesmíme opomenout ani třetí potřebu – potřebu vzájemnosti. Podle teorie se zdá, že vnitřní motivace je vyšší u těch činností, které saturují potřebu vzájemnosti. Jak však sami autoři dodávají, tato potřeba může být v některých případech upozaděna. Jako příklad lze uvést milovníka přírody, který se vydává sám na cestu, aby si mohl vychutnat svůj zážitek naplno.

Pro vnitřní motivaci se tedy zdá nejdůležitější vnímaná autonomie. Vnímaná kompetence je totiž základem pro jakýkoli druh motivace, nejen motivace vnitřní (Ryan, Deci, 2000).

2. vnější motivace

Tento druh motivace vychází z vnějších zdrojů. Na rozdíl od jiných autorů ale Ryan, Deci (2000) nechápu vnější motivaci jako jednu celistvou kategorii. Podle míry sebeurčení ji rozděluje do čtyř subkategorií:

a. řízené zvnějšku (externally regulated) – chování motivované tímto druhem motivace je charakterizované nejmenší mírou autonomie. Takové chování je činěno jakožto odpověď na vnější požadavky, za jejichž splnění je očekávána odměna, za nesplnění by následoval trest.

b. introjиковaná regulace (introjected regulation) – tento druh motivace v sobě zahrnuje částečné zvnitřnění nařízení, která ale stále nejsou vnímána jako vlastní. Chování motivované tímto typem motivace směřuje převážně k vyhnutí se pocitu viny, úzkosti nebo k dosažení zvýšení ega. Příklady takového chování se vyskytují v situacích, ve kterých jde o posílení ega a tedy vlastní hodnoty.

c. regulace identifikací (regulation through identification) – o tento druh motivace se jedná tehdy, když se jedinec identifikuje s hodnotou daného chování

natolik, že ji považuje za svou vlastní. Tato činnost je považována za důležitou, je rozpoznána její hodnota pro jedince. Je však činěna zejména proto, že je chápána jako prostředek k dosažení vytyčeného cíle.

d. zvnitřněná regulace (integrated regulation) – je nejvíce autonomním druhem vnější motivace. K této motivaci dochází tehdy, když se vnější řízení zcela asimiluje do self. To znamená, že odpovídá osobním hodnotám a potřebám. Je tedy nejen rozpoznána hodnota chování, ale toto chování je také začleněno do ostatních oblastí já. Takto motivované činnosti mají některé kvality společné s kvalitami činností motivovaných vnitřně. Přesto jsou ale považovány za motivovány zvnějšku, protože jsou konány k dosažení jiných cílů, ne kvůli činnosti samé.

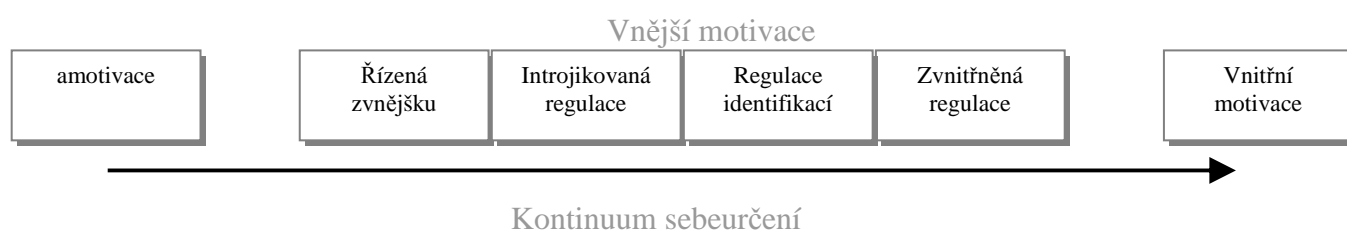
Závěrem lze říci, že lidé jsou připraveni zvnitřnit okolní hodnoty, nařízení. Nicméně k jejich úplnému zvnitřnění a včlenění do self je třeba, aby těmto hodnotám, nařízením porozuměli a aby jejich význam mohli spojit se svými ostatními hodnotami a motivy, to jest aby činy a hodnoty jedince byly v souladu (Ryan, Deci, 2000).

3. amotivace

Pro tento druh motivace je příznačná její absence. V takovém případě lidé nekonají vůbec či jednají bez jakéhokoli zájmu. Amotivace se objevuje především u těch činností, které jedinec shledává jako nedůležité, jejichž zvládnutí považuje za příliš náročné a nebo jejichž dosažení by nevedlo k žádaným cílům.

Amotivace je považována za nejméně autonomní (sebeurčující) druh motivace.

Umístění všech výše zmíněných druhů motivace na kontinuu sebeurčení ukazuje obrázek č. 1.



Obr. č.1 Umístění jednotlivých druhů motivace na kontinuu sebeurčení

K internalizaci vnější motivace dochází v prostředí, které umožňuje uspokojení potřeb:

- kompetence – Lidé s větší pravděpodobností zvnitřní konání takových aktivit, k nimž se cítí být kompetentní.

- vzájemnosti - Lidé vykonávají činy motivované vnější motivací často proto, že jsou ceněny významnými druhými nebo že je tito lidé přímo činí. Pak může docházet k modelování.

- autonomie – Ke zvnitřnění nařízení je třeba toto nařízení pochopit, včlenit do systému vlastních hodnot, norem, cílů. Pro takto hluboké zpracování je nutná percepce možnosti vlastní volby, svobody.

Tak jako ke každé teorii i k této se ozývají nejen souhlasné, ale i nesouhlasné hlasy.

Vallerand provedl výzkum mezi bulharskými profesionálními sportovci a zjistili, že vnitřní motivace byla negativním prediktorem výsledku. Autor tento závěr vysvětluje kontrolujícím, autoritativním přístupem, který v Bulharsku převládal. Pro nejúspěšnější sportovce byla typická vnější motivace – vnější odměny, pocity závazku, tlaku. Sociální okolí tedy může být pro sportovcovu motivaci rozhodující. Pro sportovce, kteří jsou ve své zemi uznáváni, obdivováni, jsou nejdůležitější vnější odměny – vítězství, nehledě na jejich cenu. Vnější motivací je také nepochybně strach ze ztráty privilegií. V prostředí, které je vysoce konkurenční a kontrolní, tedy může vnější motivace vést k lepším výsledkům než motivace vnitřní (Vallerand, 1999).

Kvalitativní studie provedená psychology Mallettem a Hanrahanem (2004) částečně potvrzuje výše uvedené závěry. Jejich výsledky naznačují, že sportovci jsou motivováni z více zdrojů – vnitřních (jako je radost, láska k závodění, pocit sounáležitosti s ostatními atlety) i vnější (peníze, sociální odměny).

2.4. Důvěra

Otázka důvěry může být nejen ve vztahu trenéra a sportovce klíčová. Důvěru lze definovat jako: „psychický stav, který zahrnuje záměr akceptovat svou zranitelnost založenou na očekávání pozitivních záměrů a chování druhého“ (Rousseau et al., 1998). Definice důvěry je mnoho. Všechny se však shodují na dvou parametrech:

1. ochota stát se zranitelným (napadnutelným), závislým na druhém
2. očekávání pozitivního chování druhého

Důvěra pomáhá vyrovnávat se s riziky, které vznikají z interakce s druhými. Atmosféra důvěry vytváří lepší podmínky pro vytváření vztahů, kooperaci, vyrovnání se s krizí, zmenšuje konflikty. Důvěra se vytváří především tam, kde vzniká nejistota, riziko. To může být chápáno jako pravděpodobnost ztráty. Důvěra je tedy jakýmsi vyjádřením

spolehnutí se na druhého, na jeho dobré úmysly, činy. Čím více důvěřujeme, tím jsme schopni akceptovat větší míru rizika. Jestliže je míra rizika vyšší než míra důvěry, je možné aplikovat kontrolní mechanismy, které míru rizika sníží až na úroveň míry důvěry. Je však nutné dodat, že ta prostředí, ve kterých jsou velmi silné kontrolní mechanismy, či tam, kde je silně užívaná autorita, nelze výše zmiňovaný princip aplikovat. Vznik důvěry je v takovém prostředí možný jen ve velmi omezené míře nebo možný vůbec není. Vysoká strukturovanost prostředí, monitorování každého kroku totiž velmi snižuje míru rizika. A tak důvěru není třeba rozvíjet.

Důvěra tedy není sama o sobě kontrolním mechanismem, ale naopak jeho alternativou v podobě pozitivního postoje k motivům druhého. Kontrolu je třeba uplatňovat tam, kde není přítomen dostatek důvěry (Rousseau et al., 1998).

Druhým nezbytným předpokladem pro vznik důvěry je vzájemná závislost dvou stran, kde jedna strana by nemohla dosáhnout svého cíle bez strany druhé (Jones, George, 1998).

Je třeba rozlišovat důvěru jako situační stav a důvěru jako víceméně neměnnou osobnostní charakteristiku, která vyjadřuje trvalý sklon důvěřovat lidem. Lidé s dispoziční tendencí druhým důvěřovat se s větší pravděpodobností chovají sami důvěryhodně. Mají tedy napříč situacemi vyšší tendenci chovat se kooperativně, prosociálně, morálně. Tak lidé, kteří vysoce skórovali v tendenci důvěřovat, se ukázali jako poctivější, více nabízející pomoc, méně podvádějící (Rotter, 1980).

Důvěra není chováním ani možností, ale je psychickým stavem. Mohli bychom tedy říci, že důvěra pomáhá udržet psychickou stabilitu i v takových situacích, které představují riziko, které jsou ohrožující. Může být spouštěčem pro podstoupení rizika. Přítomnost důvěry však podstoupení rizika přímo neimplikuje. Důvěra je založena na kognitivních i emočních procesech, na jejichž základě se lidé, věci jeví jako důvěryhodné, nedůvěryhodné nebo neznámé (Colquitt et al., 2007).

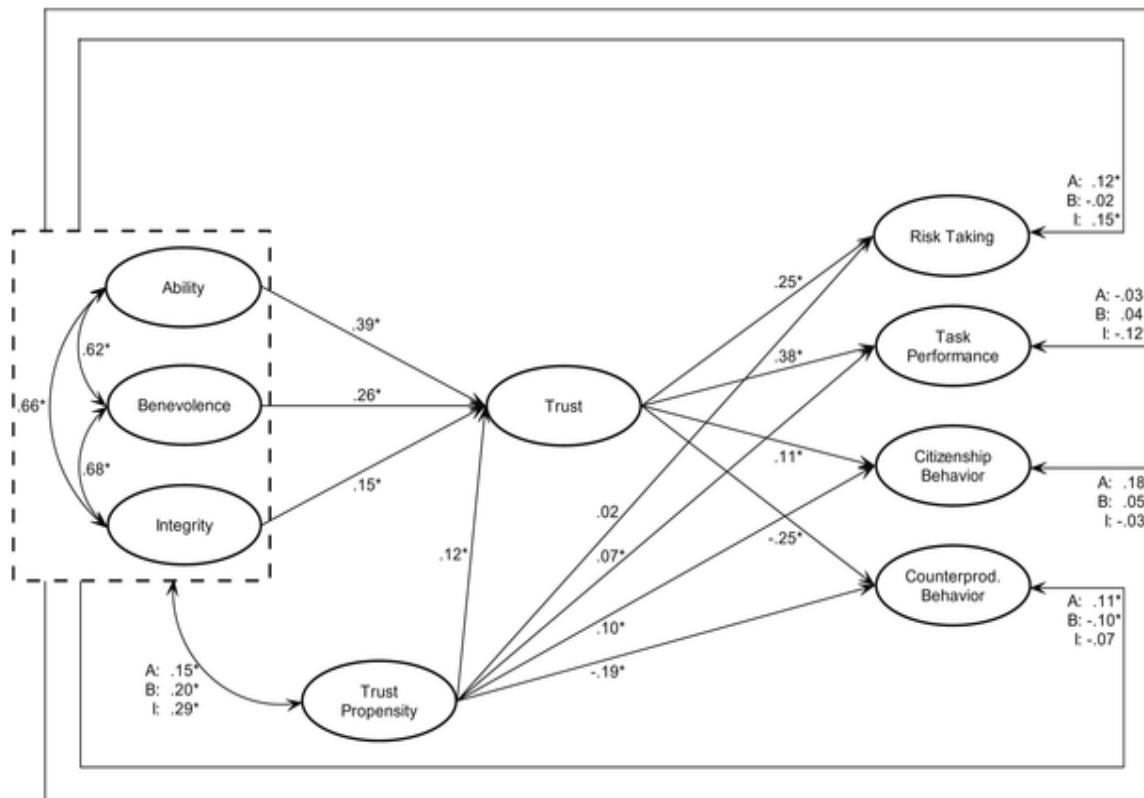
Pro vznik důvěry jsou dle Athose a Gabarra důležité tři charakteristiky (Colquitt et al., 2007 podle Athos, Gabarro, 1978):

1. schopnosti – nutné k vykonání určité činnosti i obecné schopnosti nezbytné k běžnému fungování
2. laskavost (benevolence) – je to přesvědčení důvěřujícího o míře ochoty toho, komu věří, že je pro něj ochoten udělat dobro (lze také chápat jako přesvědčení o míře podpory, péče, otevřenosti)
3. integrita – přesvědčení nakolik ten, kterému je věřeno, sdílí morální a etické hodnoty (lze také chápat jako přesvědčení o míře spravedlnosti, čestnosti, dodržení slibu)

Poslední dvě kategorie jsou vlastně rozdělenou dimenzí charakteru, který je definován jako: „ Klíčová motivační struktura osobnosti, tj. soubor takových ústředních motivačních vlastností, na nichž závisí, jak se daný subjekt zachová v rozmanitých životních situacích“ (Mikšík, 2007, str. 117). Jak ukazují Schoorman, Mayer, Davis (2007) rozdělení do dvou kategorií se zdá být užitečné. Ve výzkumech prováděných v reálném prostředí se ukazují obě kategorie jako nezávislé.

Podle Colquitta et al. (2007) jsou schopnosti předpokladem pro to, že jedinec má nezbytné dovednosti pro vykonání určitého aktu. Vyjadřuje tedy možnost vykonání (tzv. can-do), zatímco v charakteru je spatřována pravděpodobnost, že takový čin bude skutečně vykonán (tzv. will-do).

Je zcela na místě se ptát nejen po předpokladech, na kterých vzniká důvěra, ale také po výsledcích, které přináší. Výzkum Colquitta et al. (2007) zaměřený na spojitost důvěry a pracovního výkonu sledoval vliv důvěry na ochotu riskovat, občanské chování, kontraproduktivní chování a výkon. Závěry ukazují, že lidé, kteří důvěřují, předvádějí lepší výkony, více se angažují v občanském chování, naopak vykazují méně kontraproduktivního chování, jsou ochotnější riskovat. Důvěra se tedy zdá být důležitou pro efektivní pracovní vztahy (obr. č.2) (Colquitt et al., 2007).



obr. č.2 Důvěra – její předpoklady a následky

Colquitt et al., 2007

Další pohled na vývoj a udržení důvěry podává článek Jonese a George (1998), který zdůrazňuje roli emočních procesů, hodnot, postojů.

Hodnoty jsou vedle potřeb, postojů a zájmů jedny ze základních motivů člověka. Hodnoty lze definovat jako „nejpodstatnější přístupy či postoje člověka k základním oblastem životní reality“ (Mikšík, 2007, str. 85). Hodnoty, které člověk vyznává, vytvářejí hodnotový systém. Je to hierarchicky uspořádaný víceméně stálý systém označovaný jako hodnotová orientace (Mikšík, 2007).

Jedinec, který uznává hodnoty loajality, upřímnosti, bude také chtít tyto hodnoty dosáhnout ve svých vztazích. Tak mohou hodnoty být zdrojem tíhnutí k důvěře. Důvěra také slouží k udržení a k vyjádření hodnot, na kterých je založena. Společné hodnoty pomáhají vytvořit vztahy charakterizované důvěrou (Jones, George, 1998).

Dalším faktorem pro vytváření důvěry mohou být postoje. Postoje chápeme jako relativně trvalé soustavy pozitivních nebo negativních hodnocení o objektu, které jedince predisponují k určitému chování vzhledem k tomuto objektu. Je to tedy trvalý vztah k určitému objektu, věci, jevu, osobě či skupině osob, na jehož základě se pak vytváří pohotovost jednat určitým způsobem (Janoušek, 1988).

Postoj je multidimenzionální konstrukt – zahrnuje složku afektivní, kognitivní a behaviorální. Postoj tedy obsahuje emoce, které jsou směrem k objektu postoje prožívány, dále názory, znalosti, mínění o daném objektu a v neposlední řadě predispozice k jednání. Jde však pouze o predispozice, postoje se nemusí vždy v příslušném chování manifestovat (Janoušek, 1988).

Podle Jonese a George (1998) obsahují postoje k druhým lidem velmi často naše přesvědčení o jejich důvěryhodnosti. Jedná se především o ty jedince, s nimiž naše vztahy obsahují určitou nejistotu, a také o vztahy, které jsou charakterizované vzájemnou závislostí. Postoje se tedy mohou stát velmi důležitým aspektem pro sociální interakce a pro vytvoření důvěry.

Dalším faktorem jsou dle autorů emoce. Emoce jsou dle evolucionistického pojetí hlavně hodnotícími činiteli, které nám podávají informace o významu a (ne) příjemnosti jednotlivých událostí. Jsou to „komplexní jevy, které mají složku zážitkovou, fyziologickou (zejména viscerální) a behaviorální (zejména výrazovou)“ (Nakonečný, 1998, str. 415). Emoce mají dvě dimenze:

- hédonické kontinuum – tato dimenze vyjadřuje pocit libosti či nelibosti
- obecná aktivace (arousal) – aktivací je vyjádřena intenzita emocí

Každou emoci je tak možné zanést do grafu, jehož osa x znázorňuje hédonické kontinuum a osa y obecnou aktivaci (obr. č.3).



obr. č.3 Intenzita a prožitek emoce

Emoce se ke konceptu důvěry vztahují několika způsoby (Jones, George, 1998):

- Prožitek důvěry je doprovázen afekty. Důvěra je založena na očekávání, která se projevují také emocionálně. Jejich splnění i nesplnění se odráží v prožívání libých či nelibých emocí.
- Emoce mohou být také signály (ne)přítomnosti důvěry a její kvality. K tomuto závěru je však nezbytné dodat, že emoce mohou být signály i jiných kvalit ve vztahu než jen důvěry. Emoce jsou nespecifické, a proto někdy může být těžké odhalit, k jakému aspektu vztahu se vztahují.
- Emocionální stav jedince může ovlivnit hodnocení důvěryhodnosti ostatních. Jak ukazuje výzkum např. Berry a Hansena (1996), který ukázal, že hodnocení druhých je závislé na emocionálním stavu jedince. Jestliže jedinec prožívá pozitivní emoce, hodnotí své okolí pozitivněji než při prožitku emocí negativních. Tak se může jevit okolí více či méně důvěryhodné.

2.4.1. Vývoj v čase

Jak už bylo zmíněno výše, důvěra se vytváří na základě informací o druhém. Pro získání informací je ale samozřejmě potřeba nějaký čas, abychom druhého člověka poznali a abychom tak mohli učinit relevantní závěry o schopnostech, integritě a laskavosti daného jedince. Tým ve složení Schoorman, Mayer, Davis (2007) si položil otázku, zda je pro zjištění informací o jednotlivých dimenzích potřeba stejné množství času. Jejich model pak

naznačuje, že v první fázi je pro vytvoření důvěry nejdůležitější osobnostní předpoklad důvěřivosti. Je tomu tak zejména proto, že nám chybí jakákoli fakta, o která bychom svá rozhodnutí mohli opřít. Autoři dále předpokládají, že ke zhodnocení schopností a integrity bude třeba přibližně stejného času, zatímco ke zhodnocení laskavosti je nutný čas nejdelší.

K této teorii bych dodala, že bude pravděpodobně platná pouze mezi lidmi, kteří o sobě opravdu nic nevědí. Domnívám se, že v realitě tomu tak bude pouze zřídka. Každého člověka totiž provází určitá pověst, jsou o něm známa určitá fakta z jeho minulosti, často se o druhých můžeme dozvídat i z názorů našeho okolí. Tyto informace jsou podle mého názoru velmi důležité zejména v počáteční fázi vztahu, než si jsme schopni utvořit vlastní názory.

Z výše uvedených faktů tedy vyplývá, že důvěra je dynamická, vyvíjí se v průběhu času. Důvěra se zvětšuje s každým úspěšně zakončeným aktem. Důvěra se přitom nezvětšuje pouze v dané oblasti, ale tím, že jedinec ukáže své morální klady (tedy integritu) a také dokáže svou laskavost, bude mu s větší pravděpodobností důvěřováno i v jiných oblastech.

Stejně tak, pokud je důvěra zklamána, může se nedůvěra přenést i do jiných oblastí. Je to dáno snížením hodnocení integrity a laskavosti jedince (Rousseau et al., 1998).

2.4.2. Vzájemnost

Teorie leader-member exchange zdůrazňuje obousměrnost vztahu vedoucí - vedený. To vnáší např. do výzkumu stylů vedení dyadický pohled. Podle této teorie se tedy nelze zabývat pouze vlastnosti, schopnostmi či chováním vedoucího, ale je nutné se zaměřit na vztah mezi vedoucím a podřízeným. Ten je určující pro výsledky a výstupy (Dansereau, Graen, Haga, 1975). Inspirováni touto teorií se můžeme ptát, zda i při vzniku a trvání důvěry k někomu je také nutná vzájemnost. Tedy zda důvěra je také vždy oboustranná.

Schoorman, Mayer, Davis (2007) konstatují, že tomu tak není. Ve vzájemném vztahu může být důvěra na straně jedné, ale nedůvěra na straně druhé. Takový vztah je zřejmě značně nesymetrický. Otázka jeho funkčnosti záleží na tom, o jaký vztah se přesně jedná. Vztah nadřízeného a podřízeného zřejmě takto fungovat může, hůře bychom asi nacházeli fungující partnerský vztah založený na důvěře pouze jednoho partnera (Schoorman, Mayer, Davis, 2007).

Mezi sportovcem a trenérem se spíše zdá, že by důvěra měla být vzájemná. Jestliže totiž trenér nevěří ve schopnosti sportovce, může dojít k efektu tzv. sebenaplnujícího se proroctví. Myšlenky trenéra ovlivňují jeho chování (trenér tak může i nevědomě vyjadřovat svoji nedůvěru, může zdůrazňovat sportovcovy chyby, přehlížet jeho úspěchy), tím může

snížit sportovcovo sebevědomí, jeho sebedůvěru ve vlastní schopnosti, to může zvýšit úzkost, snížit schopnost koncentrace a celý tento proces může vyústit v tréněrem očekávaný špatný výkon.

Jestliže však mluvíme o vzájemné (ne)důvěře, je třeba si uvědomit, že důvěra se vzhledem ke svému vztahu ke schopnostem vždy vztahuje k určité oblasti. Měli bychom tedy mluvit vždy o důvěře v určité sféře. Tato specifickánost umožňuje důvěru v člověka pro určitou oblast (např. psaní úkolů z českého jazyka) a zároveň nedůvěru pro činnost jinou (např. udržení tajemství).

Důvěra, kterou si trenér u sportovce vybuduje, má vliv i na pokyny, které sportovci dává (samozřejmě za výše zmíněného předpokladu, že v tomto vztahu není ve směru ke sportovci uplatňována vysoká míra autoritativnosti) . Pokud svému trenérovi sportovec nedůvěřuje, bude méně akceptovat jeho rozhodnutí, méně se ztotožní s rolí, která mu je treněrem udělena (Gould, 1999).

Gould (1999) provedl výzkum, ve kterém zjistil, že týmy, které nejméně důvěřovaly svému trenérovi, podávaly horší výkony. Vysvětlení tohoto jevu by mohlo spočívat v tom, že jestliže sportovci nevěří svému trenérovi, nevěří pravděpodobně ani jeho postupům. Je proto možné, že do tréninků a možná i závodů neinvestují tolik energie a úsilí jako ti, kteří jsou přesvědčeni, že metody, podle kterých postupují, jsou správné.

Důvěra je velmi důležitým konceptem v oblasti výzkumu sociálních vztahů zastávajících teorii sociální výměny. Jelikož ve vztazích není přesně určeno, jak a kdy se náklady vložené do vztahu vrátí, je nutná důvěra, že tak bude druhou stranou učiněno. Ve vztahu nejsou dány jiné záruky. Některé aspekty důvěryhodnosti mohou být nahlíženy jako podporující motivaci k recipročním chování. Takovými aspekty může být: demonstrace zájmu, podpora, péče. Důvěra tedy může být brána jako ukazatel vztahu (Colquitt et al., 2007).

Jak již bylo naznačeno dříve, lidé, kteří mají vyšší tendenci druhým důvěřovat, se také chovají více důvěryhodným způsobem. Z toho vyplývá, že podle teorie sociální výměny si tyto lidé s vyšší pravděpodobností vybudují větší síť sociálních vztahů. Je to dáno tím, že více odpovídají normě reciprocity (Colquitt et al., 2007).

2.5. Komunikace

Interpersonální komunikace je předávání a přijímání sdělení mezi lidmi. Ke sdělení může dojít verbálně či neverbálně. Těmto sdělením jsou připisovány významy. Přitom je důležité si uvědomit, že předané a přijaté sdělení se mohou od sebe lišit. Při komunikaci je totiž vždy třeba se zajímat, jak je sdělení pochopeno, jak je mu rozuměno. To se může díky zkušenostem, hodnotám, postojům lišit od porozumění vyslané zprávy mluvčím. Komunikace probíhá vždy v určitém kontextu. Ten často dává význam sdělenému, ať už verbálnímu či neverbálnímu (DeVito, 1999).

Watzlawick (1999) stanovuje 5 základních pravidel, která nazývá pragmatické axiomy funkční komunikace:

1. V mezilidském prostředí nelze nekomunikovat. I když nic neříkáme, vysíláme tím sdělení, že se nechceme do komunikace zapojit.
 2. Komunikace má rovinu obsahovou a vztahovou. Vztahová rovina přitom určuje rovinu obsahovou.
 3. Povaha vztahu se určuje podle toho, jak partneři rozčleňují komunikační proces
 4. V lidské komunikaci jsou užívány analogické a digitální modality.
 5. Komunikační procesy jsou buď symetrické nebo komplementární.
- Rozhodujícím činitelem je druh vztahu, který k sobě komunikující mají.

V počátcích výzkumu byla komunikace chápána jako jednosměrný tok informací. Na jedné straně byl mluvčí, na druhé posluchač. Toto pojetí bylo brzy nahrazeno pojetím interakčním. Podle něho se role mluvčího a posluchače střídá. V současné době je však zastáván transakční přístup, podle kterého je oběma účastníky zastávána role mluvčího i role posluchače najednou. Tento přístup zdůrazňuje, že prvky komunikace jsou vzájemně závislé, neustále se ovlivňující (DeVito, 1999).

2.5.1. Zpětná vazba

Tento pojem je používán v mnoha odvětvích – inženýrství, fyziologii, logice. S principem zpětné vazby jsme se setkali již v kapitole o motivaci. Díky němu je udržována vnitřní homeostáza organismu. V psychologii se však tento pojem používá také v oblasti komunikace.

Ani v této oblasti nepanuje mezi psychology shoda o definici. Van de Ridder et al. (2008) provedli rešerši literatury a zjistili, že definice se dají rozdělit do tří skupin:

1. zpětná vazba jako informace – obsahem může být hodnotící či kognitivní informace, informace o standardu, o chování, o výsledku nebo o příjemci samotném. Příkladem takové definice je: „Zpětná vazba je informace, která je poskytnuta žákovi. Tato informace se týká správnosti, přiměřenosti nebo přesnosti. Zkráceně zpětná vazba je informace o výkonu“ (van de Ridder et al., 2008 podle Anderson, 1995)
2. zpětná vazba jako reakce – tyto definice se zaměřují na interakci (např. „Přímá odpověď jedince nebo skupiny na chování druhého, jako např. reakce publika na projev“ (van de Ridder, 2008 podle Corsini, 1999)
3. zpětná vazba jako cyklus – tyto definice chápou zpětnou vazbu jako cyklus: příjem informací → odpověď na data → zlepšení kvality odpovědi (např. „část výstupu je zpětná vazba jako nový podnět k modifikaci a zlepšení následujícího výstupu systému) (van de Ridder, 2008 podle Encyclopaedia Britannica, 1992)

Poskytováním zpětné vazby dáváme druhému najevo, jak jsme jeho slovům, činům porozuměli, jak se nám jeví, jak na nás působí, ale také o tom, jak byl proveden určitý úkon vzhledem k nějakému standardu.

Při poskytování zpětné vazby je důležité nejen, co je jejím obsahem, ale také, kdo ji poskytuje. Tak dáváme největší význam těm informacím, které nám poskytuje osoba, které si v dané oblasti nejvíce vážíme (Van de Ridder et al., 2008).

Trenér nejčastěji poskytuje sportovci zpětnou vazbu o jeho výkonu. Srovnává tak jeho aktuální výkon se standardem, ideálem, kterého by měl sportovec dosáhnout. Je tedy nezbytné, aby trenér měl přesné informace o tom, jak má takový standard vypadat. Z našeho pohledu se pro sportovní prostředí hodí nejlépe definice cyklem. Informace od trenéra jsou poskytovány zejména proto, aby sportovec zlepšil techniku určitého pohybu, úkonu. Dochází tedy k cyklu výkon → zpětná vazba → výkon pozměněný díky zpětné vazbě. Možná by bylo v tomto případě lepší tento vývojový cyklus znázornit na spirále.

Psychologové Quaglieri a Carnazza (1985) se také zabývali výzkumem zpětné vazby. Zdůrazňují, že zpětnou vazbu je nutno chápat jako multidimenzionální konstrukt. Podle nich je nezbytné se ptát nejen po zpětné vazbě jako takové, ale také, jak už bylo naznačeno výše, po věrohodnosti jejího poskytovatele. Rozlišují přitom sedm dimenzí zpětné vazby – 4 na straně poskytovatele:

- a. důvěryhodnost
- b. odbornost
- c. moc
- d. atraktivita

a 3 na straně poskytnutých informací:

- a. jejich načasování
- b. specifická
- c. správnost

Jejich výzkum však ukazuje, že ne všechny dimenze se zdají být pro příjemce zpětné vazby důležité. Jako nejdůležitější byla hodnocena správnost zpětné vazby a důvěryhodnost poskytovatele. Naopak jako nejméně důležitá byla hodnocena moc poskytovatele (Quaglieri a Carnazza, 1985).

Autoři van de Ridder et al. (2008) na základě zjištěných definic podali přehled o tom, jak se liší dobrá a špatná zpětná vazba (tab. č. 1).

špatná zpětná vazba	dobrá zpětná vazba
kompetence, které nejsou pozorovatelné	kompetence, které jsou pozorovatelné
nevzdělaný či nezasvěcený pozorovatel	odborně vzdělaný pozorovatel
obecné informace	vysoce specifické informace
předpokládaný (nevyslovený) standard	jednoznačný vyslovený standard
informace pocházejí od někoho druhého	pozorování provedeno osobně
chybí snaha o zlepšení výkonu	snaha o zlepšení výkonu
neplánování dalšího pozorování	plánování dalšího pozorování

Tab. č.1 Rozdíly mezi dobrou a špatnou zpětnou vazbou

van deRidder et al., 2008

Pro nácvik nových motorických dovedností se navíc ukazuje, že efektivnější je podávat zpětnou vazbu, která je zaměřena na výsledek pohybů než na pohyb samotný (Wulf et al., 2002).

Důležitým faktorem při poskytování zpětné vazby je také tón hlasu, jeho síla, tedy paraverbální faktory (DeVito, 1999).

Na závěr je důležité dodat, že zpětná vazba nemusí být poskytována jen verbálně. Lze ji poskytovat také neverbálně, a to ve formě gest (např. zvednutý palec, pokývání hlavy naznačují, že výkon byl dobrý), mimických projevů (např. zamračení, úsměv), postavení těla, zrakových informací (DeVito, 2001).

Zcela jiný pohled na podávání zpětné vazby přináší Timothy Gallwey. Ten je naopak přesvědčen o tom, že sportovci se nemá při učení nových motorických dovedností říkat, co má dělat, ale že se má pouze motivovat k maximálnímu soustředění a vnímání vlastního těla a pohybů. K tomu je nutné zbavit se stálého hodnocení svého počínání. Je třeba si představit, jak má pohyb vypadat, a pak už jen nechat tělo pohyb vykonat. T. Gallwey věří, že v nás je zakódován přirozený proces učení a že je jen třeba tomuto procesu uvolnit cestu (Gallwey, 2008).

2.6. Vedení

Zastřešující přístup, který se snaží propojit všechny zmíněné proměnné, je pohled na trenérův styl vedení nebo na interpersonální vztah mezi trenérem a sportovcem. Jsou to dvě linie výzkumů zabývajících se chováním trenéra a jeho vlivu na sportovce, které se dají v literatuře vystopovat.

Nejprve se budeme zabývat styly vedení. Styl vedení lze chápat jako vmezeženou proměnnou mezi kapacitami a schopnostmi jedince a výkonem, který podá. Záleží na tom, jak se s těmito zdroji naloží.

2.6.1. Počátky

Jednou z prvních teorií o vedení lidí je teorie Fredericka F. Taylora vypracovaná mezi léty 1885 až 1910, která byla založena na analýze pracovních úkonů továrních dělníků. Tento přístup se snažil o maximální racionalizaci pracovního procesu. Taylor považoval za nejefektivnější způsob zvýšení výkonnosti pracovníků jejich výcvik. Tomuto výcviku předcházela analýza pracovních úkonů. Účelem této analýzy bylo zjistit, jakým způsobem se má daný úkol provádět, aby byl co nejefektivnější. Výzkumníci tedy zjistili, jak má být určitá práce dělána, a pracovníci byli k tomuto postupu vyškoleni. Nedostatkem této teorie je

opomenutí individuality člověka, jeho sociálních a emočních potřeb. Člověka ve své podstatě chápe jako nástroj, který vykonává úkoly (Taylor, 1911).

Limity tohoto přístupu ukázaly Hawthornské studie provedené týmem Eltona Maya. Závěry těchto studií naznačují, že sociální potřeby jako je potřeba styku s ostatními, potřeba uznání, afiliace nelze v pracovním procesu opomíjet. Studie byla původně zaměřena na výzkum vlivu fyzikálních pracovních podmínek na výkon, dále byl zkoumán vliv krátkých pauz a změna způsobu výpočtu platu. Překvapením bylo, že výkon pracovníků se zvyšoval i při zhoršování podmínek. Možným vysvětlením je, že výkon pracovníků se zvýšil na základě zájmu, který výzkumníci svou studií pracovníkům projevili, navozením příjemného, přátelského, uvolněnějšího prostředí. Lze tedy uzavřít, že změna atmosféry v organizaci má vliv na výkonnost zaměstnanců (Mayo, 1933).

Ve výčtu psychologů, kteří svým zkoumáním přispěli k prohloubení znalostí o vedení skupin, nesmíme opomenout německého psychologa Kurta Lewina (1948). Ten při svých výzkumech skupinové dynamiky došel k závěru, že vedoucí se dají rozdělit podle stylu vedení na autoritativní, demokratické a tzv. laissez-faire.

Pro autoritativní styl je charakteristická strnulost pravidel, disciplína, neosobní přístup k vedeným. Ti jsou nazíráni jako prostředky organizace a mají pouze malou možnost toto postavení či cokoli v organizaci změnit (Nakonečný, 2005).

Ve sportu se takový přístup může projevovat přesným rozdělením pozic a úkolů, kteří jednotliví sportovci mají. Trenér má kontrolu nad veškerým děním, a to nejen během závodů či tréninků, ale rozhoduje i o tom, jakého mají sportovci partnera, jak tráví svůj volný čas. Sportovců se trenér neptá, co jsou jejich cíle, čeho by chtěli danou sezónu dosáhnout. Sportovci jsou tu proto, aby naplnili přání trenéra.

Důvodem trenérské autoritativnosti může být to, že často musí čelit řadě konfliktů ve svém okolí. Na sportovce, a tedy i trenéra, jsou kladeny nároky z vedení týmu, od rodičů, jiných trenérů, sponzorů. Trenér si pak může svými striktními pravidly, neosobním kontaktem, držení se svých metod udržovat jednotnou linii svého postupu a pokusit se tak dosáhnout vytčeného cíle (Pratt, Eitzen, 1989).

Cílem trenéra a sportovce je snížit míru nepředvídatelnosti výkonu. Proto se může stát, že trenéři se snaží o maximální kontrolu sportovců, a to i v tom případě, že kontrolovaný aspekt nijak s výkonem nesouvisí (např. nutnost nosit jednotné sportovní oblečení, kontrola pokojů). V jiném případě se trenéři mohou snažit zvýšit svou kontrolu neetickými prostředky, jako je ponižování, neadekvátní zátěž (Pratt, Eitzen, 1989).

Zde jsme se dotkli problematiky etiky trenérského chování. To se odvíjí od morálních hodnot jedince, prostředí, ve kterém se nachází, ego orientace (Cox, 2007). Etika je stejně jako v jiných oblastech i zde velmi ožehavou záležitostí. Nikde není přesně definováno, jaké chování je etické a jaké nikoli. Je jen velmi tenká hranice mezi např. neetickým přinucením sportovce, aby odcvičil to, co je od něho požadováno, a etickou motivací sportovce ke zvládnutí náročného tréninku.

Tuto poznámku jsme učinili především proto, abychom ukázali, že si uvědomujeme, že chování trenéra nelze posuzovat pouze s ohledem na vliv na sportovce a na jeho výkonnost.

Demokratický styl se vyznačuje zájmem vedoucího o potřeby a přání jednotlivců. Cílem je, aby cíle organizace byly i cíli jednotlivců. Cíle i postupy jsou konzultovány, diskutovány. Hlavním nástrojem demokratického vedoucího je spíše dohlížení na proces než jeho přísná kontrola (Nakonečný, 2005).

Ve sportu se demokratický styl projevuje tím, že trenér dává sportovcům možnost vyjádřit se ke společným cílům, každý sportovec je chápán jako neopakující se individualita. Trenér je přítomen na trénincích. Není tam však proto, aby sportovce kontroloval, ale aby jim pomáhal v dosahování stanovených cílů, podával jim zpětnou vazbu či se s nimi domluvil v případě, že trénink se ukáže nad síly sportovce. Je zde také více prostoru nejen pro kritiku, jako tomu je u stylu autoritativního, ale také pro pochvalu (Pratt, Eitzen, 1989).

Posledním zmiňovaným stylem je styl laissez-faire. Ten se projevuje především přenecháním většiny rozhodování na vedeném. Ten není kontrolován, ale ani mu není pomoheno. Vedený se pravděpodobně nedočká kritiky, ale ani pochvaly. Jeho chování není vedoucím příliš monitorováno, vedený je závislý především sám na sobě (Nakonečný, 2005).

Ve sportu se takový trenér bude jen málo zajímat o sportovce, nebude sním na trénincích a když, stejně mu nebude podávat zpětnou vazbu, bude spíše přítomen jako divák.

Nejen výzkumníky zajímalo, který přístup je efektivnější, který vede ve sportu k lepším výsledkům. Výsledky však nejsou jednoznačné. Dubin provedl analýzu dosud provedených výzkumů a zjistil, že některé studie ukazují jako efektivnější styl autoritativní, některé styl demokratický a některé mezi nimi nenašly žádné rozdíly (Pratt, Eitzen, 1989 podle Dubin, 1965). Pratt a Eitzen zkoumali přístupy trenérů basketbalových týmů a zjistili, že přísnější trenéři vedli úspěšnější dívčí týmy. U chlapců žádný rozdíl shledán nebyl (Pratt, Eitzen, 1989).

2.6.2. Teorie X, Y

S další teorií přichází Douglas McGregor. Základem jeho teorie je myšlenka, že za každým rozhodnutím vedoucího jsou jeho přesvědčení o lidské přirozenosti. Podle těchto předpokladů pak rozdělil vedoucí do dvou skupin – X, Y (McGregor, 1960).

Teorie X, která byla považována autorem za tradiční, předpokládá:

1. Lidé od přírody nemají rádi práci a kdyby mohli, vyhnuli by se jí. Tato teorie má své kořeny v příběhu Adama a Evy a jejich trestu vyhnání z ráje do světa, kde museli pracovat za neuposlechnutí příkazu a sněžení jablka.

2. Kvůli této charakteristické vlastnosti musí být lidé k dosažení pracovního cílu přinuceni, musí být kontrolováni, řízeni, musí jim hrozit trest. Za tímto předpokladem stojí dokonce i domněnka, že lidem nestačí k práci vidina zisku, odměny, musí být naopak motivováni hrozícím trestem.

3. Průměrný člověk je raději řízen, snaží se vyhnout odpovědnosti, je jen málo ambiciózní, jde mu především o vlastní bezpečí.

Tato teorie tedy vidí průměrného pracovníka jako člověka pasivního, s nechtí pracovat, s nezájmem o svou vlastní práci, o podnik, ve kterém pracuje, nesnažícího se o vlastní rozvoj. Podle autora se však nejedná o podstatu člověka, ale o podmínky, které mu byly v té době v práci poskytnuty. Pracovní podmínky většině pracovníků nedávaly mnoho možností k rozvoji, ke sebezdokonalování, k uspokojování vlastních potřeb, a proto se lidé stávali v těchto podnicích jen těmi, kdo pasivně plní příkazy svých nadřízených. Takový styl připomíná výše popsany styl autoritativní. Oproti němu však zdůrazňuje, že rozhodující pro takové chování není samotný vedoucí, ale podmínky, ve kterých se vedoucí nachází

Teorie Y naproti tomu předpokládá:

1. Pracovní úsilí, ať už psychické či fyzické je pro lidi přirozené. Podle toho, v jakých podmínkách se práce vykonává, může být zdrojem uspokojení nebo naopak trestu.

2. Vnější kontrola a tresty nejsou jedinými způsoby, jak přimět člověka, aby se snažil dosáhnout svým podnikem stanovených úkolů. Pokud je člověk úkolu zavázán, je schopen se motivovat sám.

3. Jestliže se člověk k úkolům zaváže, jejich dosažení je pro něho odměnou. Dochází tak k satisfakci ega, sebeaktualizační potřeby.

4. Průměrný člověk se nesnaží odpovědnosti vyhnout, naopak odpovědnost vyhledává. Podle autora je vyhýbání se odpovědnosti, nedostatek ambicí spíše důsledkem zkušeností, ne podstata člověka.

5. Schopnost představivosti, inteligence, kreativity a jejich využití ve prospěch organizace je široce, ne úzce, rozmístěna napříč populací.

6. V moderním životě je intelektuální potenciál lidí využit jen zčásti.

(McGregor, 1960)

Tato teorie reflektuje dynamiku života, možnost růstu lidí, jejich zdokonalování. V lidech vidí zdroje a hledá jejich uplatnění. Limity kooperace nevidí v limitech lidí samotných, ale spíše v organizačním prostředí, v přístupu vedoucích.

V této teorii se odráží humanistický pohled na člověka jako na dobrého, s vnitřní, od narození danou potřebou sebeaktualizace, růstu. Tento přístup se odrazil i v přístupu vedoucích ke svým podřízeným. Zdůrazňuje důležitost zajímání se nejen o pracovníky jako skupinu, ale o jednotlivé pracovníky jako takové, snahu o pochopení jejich kultury a o pomoc v dosažení toho, co v práci chtějí. Práce se má totiž stát nejen místem, kde lidé vydělávají své peníze, ale také místem, kde mohou uplatnit své schopnosti, kde se mohou rozvíjet. Mohou tak lépe přijmout cíle organizace za své cíle, ztotožnit se s nimi. Tímto krokem tak dochází k tomu, že těmto cílům věnují i větší úsilí (Plas, 1996).

2.6.3. Rysový přístup

Na začátku minulého století panovala představa, že vůdcem se člověk rodí. Předpokládalo se, že pro vedení jsou nezbytné určité rysy, osobnostní vlastnosti. Tato hypotéza byla nazvána „Great-man“. Podle této teorie by se vůdci mohli stát jen speciálně nadaní lidé. Z této teorie se rozvinul tzv. rysový přístup (trait approach). Úkolem vědců bylo rysy úspěšného vedoucího objevit. Byly vypracovány mnohé studie. Jejich výsledky se však liší. Timothy et al. podávají stručný přehled o tom, jaké vlastnosti byly jednotlivými výzkumy shledány jako ty důležité (tab. č. 2) (Timothy et al., 2002).

Timothy et al., 2002 podle Stogdill, 1948	Timothy et al., 2002 podle Mann, 1959	Timothy et al. 2002 podle Kirkpatrick a Locke, 1991	Timothy et al., 2002 podle Yukl, 1998
spolehlivost	přizpůsobivost	nadšení, úsilí (výkon, ambice, energičnost, iniciativa)	úroveň energie a frustrační tolerance
iniciativa	dominance	upřímnost/integrita	sebedůvěra
vytrvalost	maskulinita	sebedůvěra (psychická stabilita)	vnitřní místo kontroly (locus of control)
sebedůvěra	extraverze		emoční zralost
ostražitost	konzervatismus		psychická integrita
kooperativnost			socializovaná motivace moci
sociabilita			výkonová orientace
adaptabilita			nízká potřeba afiliace

Tab. č. 2 Výsledky jednotlivých výzkumů rysového přístupu

Timothy et al., 2002

Jak je z uvedeného seznamu patrné, výzkumy se neshodují ani v počtu ani v jednotlivých rysech. Přesto se některé vlastnosti objevují častěji, i když někdy pod různými názvy (např. sebedůvěra, iniciativa = nadšení, adaptabilita = přizpůsobivost).

Timothy et al. (2002) provedli přehled studií snažících se objasnit vztah mezi vedením a faktory Big five:

1. otevřenost - Nejčastější vlastností vedoucích je dle Basse (1990) originalita, charakteristický znak otevřenosti. Také kreativita byla shledána důležitou vlastností úspěšných vedoucích. Lze se tedy ptát, zda se jedná o celý koncept otevřenosti tak, jak ji pojímá Big five nebo zda jde pouze o výše zmíněné vlastnosti.
2. svědomitost - Svědomitost je spojena s celkovou úrovní výkonu jedince. Jako výhodné vlastnosti pro vedoucího se ukazují vytrvalost, houževnatost, což jsou vlastnosti spojované s konceptem svědomitosti. Je tedy možné předpokládat, že svědomitost bude dobrým předpokladem pro úspěšné vedení (Timothy et al., 2002).
3. extraverze - Extraverze byla shledána jako spíše pozitivně se vztahující k vedení. Lidé zmiňovali jako vlastnosti vedoucích aktivitu, asertivitu, energičnost, což jsou

vlastnosti typické pro extraverci. Nicméně některé studie ukazují opačný vztah. Vztah mezi extravercí a vedením je tedy spíše nejasný (Timothy et al., 2002).

4. příjemnost - Vztah mezi příjemností a vedením je neurčitý. Bass (1990) uvádí, že interpersonální citlivost, takt jsou kladně spojeny s vedením. Na druhé straně potřeba afiliace, skromnost jsou vlastnosti, které se u mnoha vedoucích nenašly.
5. neuroticismus - Výsledky přehledu ukazují, že neuroticismus ve většině studií koreluje negativně s vedením. Také indikátor vedení - sebevědomí koreluje s nízkou mírou neuroticismu (Timothy et al., 2002).

Za optimální vlastnosti vedoucího považuje Nakonečný (2005) autoritu, kterou si pracovní získává díky svým znalostem a kredit (důvěru), který získá zájmem o spolupracovníky, svým upřímným vystupováním. Tyto vlastnosti jsou ovšem natolik obecné, že jen těžko mohou pomoci lidem v praxi zaměřit své chování určitým směrem. Neříkají totiž nic o tom, co konkrétně je žádáno.

Možná jediným závěrem, který však lze z těchto výzkumů skutečně udělat, je, že pravděpodobně neexistují specifické obecné rysy, které by zaručovaly úspěšné vedení (Timothy et al., 2002).

Nedosažení jednotných závěrů je možné vysvětlit několika způsoby:

1. použitím různých metod při vyšetřování probandů – osobnostních dotazníků je mnoho a každý je svým způsobem zaměřen určitým směrem, zkoumá určité vlastnosti, které se nemusí shodovat (a často neshodují) s vlastnostmi sledovanými v dotaznících jiných
2. nedostatečně zakotvená a všeobecně akceptovaná teorie osobnosti – tento bod souvisí s bodem číslo jedna. Mezi psychology stále není jasné, jaké jsou fundamentální osobnostní dimenze. Každý výzkumník tak může vycházet z jiné teorie, a tedy nutně musí dojít k jiným závěrům.
3. výzkumy málo zohledňují situace, ve které se vedoucí nachází např. jaká skupina je vedena, jací jsou v ní lidé, za jakým účelem byla tato skupina stvořena, v jaké fázi vývoje se skupina nachází, v jaké kultuře je výzkum veden.

Pro srovnání uvádím výzkum, který byl zaměřen na vlastnosti úspěšných trenérů. Respondenti byli dotazováni, zda za nejdůležitější považují pro práci trenéra jeho osobnost, chytrost nebo schopnosti a měli také uvést, jaké konkrétní vlastnosti jsou podle nich nejdůležitější. Nejdůležitější se ukázala osobnost trenéra s vlastnostmi: přizpůsobivost, integrita, kreativita, sebedůvěra, nezávislost, originalita. Následovala chytrost, pod kterou byly viděny vlastnosti: rozhodnost, úsudek, znalosti, výmluvnost, všestrannost, slovní

plynulost. Jako nejméně důležité byly spatřovány schopnosti, které zahrnovaly: kooperativnost, sociabilitu, diplomacii, popularitu, komunikaci a interpersonální dovednosti (Laios, 2003) .

I v tomto výzkumu se tedy objevují vlastnosti, které se objevovaly i ve výzkumech pracovních vedoucích. Tato studie byla však uvedena jen pro ilustraci. Jak už bylo uvedeno výše, rysový přístup za několik desetiletí nedošel v pracovní oblasti k jednotným závěrům, a proto se lze domnívat, že by nebyl příliš úspěšný ani ve výzkumu vlastností trenérů.

2.6.4. Transformační a transakční vedení

J.M. Burns zavádí rozdělení stylů vedení na transformační a transakční (transformational, transactional) (Kuhnert, Lewis, 1987 podle Burns, 1978). Transakční styl vedení se vyznačuje jasným sdělením úkolů a způsobů, jak mají být tyto úkoly udělány. Důležitý je zde vzájemný vztah mezi vedoucím a podřízeným (trenérem a sportovcem) a především jejich výměny zdrojů (např. politik slíbí při svém zvolení snížení daní, trenér slíbí při přesném dodržování jeho pokynů zlepšení výkonnosti) (Northouse, 2007). Vedení jsou tedy spíše v pasivní pozici vykonavatele příkazů či přání vedoucího. Jejich vlastní aktivita je upozaděna.

Naproti tomu je pro transformační styl vedení charakteristická vlastní angažovanost, vytváření spojení, díky němuž se zvyšuje motivace a morálka vedoucího i vedeného. Tento typ vedoucího naslouchá potřebám vedeného a snaží se o maximální rozvoj jeho schopností a dovedností. Vytváří dlouhodobé vize, ve kterých jsou včleněny společně uznávané hodnoty. Takový vedoucí je schopen inspirovat okolí, probudit v něm zájem, posílit motivaci (Rowold, 2006).

Zde je tedy na vedeného nahlíženo jinak než jen jako na vykonavatele přání vedoucího. Vedený má vlastní odpovědnost, pracuje sám na sobě a vedoucí mu v tom pomáhá. Autentické transformační vedení se zaměřuje na obecné dobro (Northouse, 2007).

Transformační styl vedení by měl vést k dosažení cílů, které odpovídají obecně přijatelným normám, hodnotám. Transformační vedoucí není tedy každý charismatický vůdce, jak by se mohlo zdát. Např. Adolf Hitler jistě v některých lidech dokázal vzbudit motivaci, dokázal je vyburcovat k aktivitě. Takový transformační styl, který vede k negativním jevům, se nazývá pseudotransformační. Jeho představitelé se vyznačují zejména orientací na moc, pokřivenými morálními hodnotami. Zaměřují se především na své vlastní zájmy, ne na zájmy ostatních (Northouse, 2007).

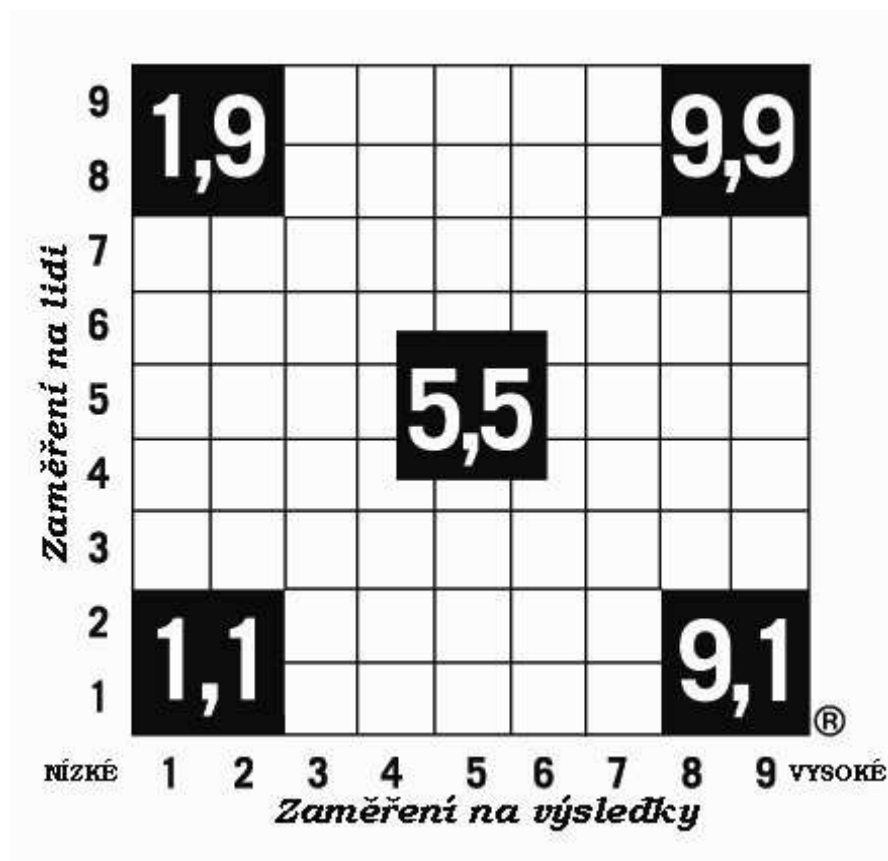
Transformační vedení se zdá být efektivnější v řadě oblastí – v ziskových i neziskových společnostech, ve vzdělávání (Lowe, Kroeck, Sivasubramaniam, 1996). Také v oblasti sportu byli trenéři, kteří byli dle dotazníku určeni jako transformační, hodnoceni jejich svěřenci a kolegy jako efektivnější, více motivující (Rowold, 2006).

2.6.5. Orientace na úkol x na vztahy

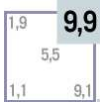
Trenérský přístup lze také rozdělit na přístup orientovaný na úkol a přístup orientovaný na vztahy. S tímto rozdělením přichází již ve 40. letech výzkumníci z Ohio univerzity. Je to především reakcí na tehdejší hledání charakteristických rysů úspěšných vedoucích. Tento přístup ale zdůrazňuje roli chování vedoucích. V těchto výzkumech se ukázaly dvě hlavní skupiny chování – zavádějící strukturu a vyjadřující úctu. Prve zmiňované se projevovalo především jako organizace práce, strukturování pracovního prostředí, definování odpovědností v jednotlivých rolích a plánování pracovních úkolů. Úcta byla vyjadřována budováním kamarádských vztahů, vzájemným respektem, důvěrou mezi vedoucími a jeho podřízenými. Tyto dvě orientace se přímo ve výzkumech ukázaly jako vzájemně nezávislé. Vedoucí tedy může být uctivý i strukturující (Northouse, 2007).

Studie univerzity Michigan rovněž potvrdily dvě nezávislé dimenze chování vedoucího. Byly nazvány orientace na zaměstnance a orientace na výrobu (Northouse, 2007). Toto rozdělení si ponechává i jeden z nejznámějších modelů manažerského chování – model „Managerial Grid[®]“, publikovaný ve 60. letech badatelskou dvojicí Robert R. Blake a Jane Mouton (1964) a který byl v 90. letech znovu přepracován jeho autorem Robertem Blakem společně s Anne A. McCanse (1991). Jejich model – mřížka (angl. grid) je koncipován jako dvě vzájemně nezávislé devítibodové osy – orientace na lidi a orientace na výsledky (obr. č. 4). Tomuto modelu se věnujeme podrobněji, neboť v empirické části používáme dotazník na tomto modelu založený.

Podle toho, v jakém místě se určitý styl nachází (kolik bodů získá na jednotlivých osách), rozlišuje se sedm základních stylů (obr. č. 4). Poslední dopracování Blakeova modelu zveřejnili jeho žáci Bruce Carlson a Rachem McKee (2000) pod novým titulem „Leadership Grid[®]“:



Obr. č.4 Umístění jednotlivých stylů Grid® v mřížce

1.  9,9 leadership (mít odvahu a angažovat se)

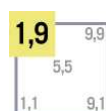
Tento styl je charakteristický vysokou orientací na lidi i na výsledky. Pro takového vedoucího tedy není rozpor mezi dobrými výsledky a zároveň dobrými vztahy. Vedoucí se nebojí být otevřený, ale ani být konfrontován druhými. Pomáhá v týmu vytvářet důvěru, vzájemný respekt, dává prostor pro vyjádření názorů. Myšlenky druhých tak mohou být zabudovány do plánu celé organizace. Zaměstnanci pak mohou mít pocit, že tento plán pomáhali stvořit, a mohou mu tak být oddanější.

Tento styl by měl využívat všechny potenciál pracovníků. Schopnosti, dovednosti lidí by měly být zvyšovány nejen pro zefektivnění týmu, ale také pro pracovníky samotné. Vedoucí zastávající tento přístup vyhledává informace, podporuje nové myšlenky, diskusi, jeho argumentace je věcná, ale přitom neztrácí ze zřetele lidské hledisko. Konflikt vidí takový vedoucí jako normální součást procesu, snaží se ho využít pro zlepšení. K poučení využívá také neúspěchy.



2. 9,1 kontrola (nařizovat a ovládat)

Tento styl se vyznačuje vysokým zaměřením na výsledky, což s sebou přináší odhodlanost, cílevědomost, ambice. Takový vedoucí má na sebe i ostatní vysoké požadavky. Jeho jednostranné zaměření na výsledky však může vést až k přehnanému zatížení. Jakýkoli čin zaměřený na lidi dle kontrolujícího vedoucího tým spíše od cíle odvádí, než by ho k němu směřoval. Vedoucí je většinou silnou osobností přesvědčenou o své kvalitě. Proto také příliš nepřipouští možnost diskuse, není otevřen jiným nápadům, myšlenkám svých kolegů, rozhodnutí ponechává vždy ve svých rukou. Pokud druzí nesouhlasí s jeho vlastními návrhy, přeruší s nimi kontakt. Svým kolegům nevěří. Proto je stále kontroluje, nařizuje přesný postup. Ke svému okolí je kritický, snaží se nalézat chyby druhých, pozitivní hodnocení je velmi zřídka.



3. 1,9 vstřícnost (přizpůsobit se a vyhovět) – je opakem stylu

předcházejícího. Tento styl se zaměřuje na vztahy, na budování důvěry, vzájemnosti. Lidé tak mohou ztrácet schopnost aktivně a efektivně reagovat na nastalé problémy. Vstřícný vedoucí bývá empatický, přístupný, přátelský. Je nakloněn diskusi, podporuje druhé, zajímá se především o jejich pocity. Vyhýbá se konfliktům, snaží se sporům předcházet. Vidí je jako možná ohrožení dobré atmosféry. Spíše se snaží o vytvoření prostředí, ve kterém se lidé navzájem obdivují, respektují. Jeho nízká zaměřenost na výsledky vede k nízké motivovanosti pracovníků. Jejich nedostatečná stimulace může vyústit až v letargii, nudu, ztrátu zájmu nejen o práci samotnou, ale i o lidi, kteří v ní pracují. Málo stimulující prostředí také nedává možnost rozvoje



4. PAT paternalismus (nařizovat a usměrňovat) – tento styl

vzniká spojením stylu kontrolujícího a vstřícného (9,1; 1,9). Tito vedoucí se mohou zdát jako benevolentní autokraté – nechtějí pouze nařizovat, ale také poděkovat, rozesmát. Úskalím tohoto stylu je, že člověk zastávající tento styl může druhým pomáhat i tehdy, když si to oni nepřejí, ostatní lidé se také díky jejich neustálé pomoci mohou na nich stát závislými. Tak se samozřejmě snižuje jejich vlastní přínos. Představitelé tohoto stylu si váží hlavně těch lidí, kteří jsou vysoce výkonní, jednající

podle jejich představ, naopak méně výkonní lidé či zastánci jiných hodnot jsou podrobováni neustálé kontrole, zkouškám. Vytváří se tak skupiny oblíbených a neoblíbených. Postupy, cíle jsou v rukou vedoucího. Na rozdíl od čistě kontrolujícího vedoucího se však tento vedoucí zajímá o lidi, nabízí jim svou pomoc, chová se kamarádsky.

1,9	9,9
5,5	
1,1	9,1

5. 5,5 status quo (balancovat a dohodnout se) – vedoucí

prosazující tento styl je přesvědčen o tom, že orientace na lidi a orientace na výsledky se vzájemně nevylučují. Na rozdíl od předcházejících stylů však nepovažuje ani jedno zaměření za důležitější. Proto volí střední cestu u obou. Takový vedoucí preferuje osvědčené způsoby, nechce se pouštět do zbytečných rizik, chce zachovat současný stav. Jeho úkolem je především přesvědčit druhé, že stávající stav je dostačující, aby nechtěli víc. Lidé jsou hodnoceni především podle toho, nakolik odpovídají normám skupiny. Jakákoli tvůrčí myšlenka, inovace není vítána. Je na ně nahlíženo jako na zdržování, nepříjemnosti. Konflikty řeší takový vedoucí spíše pomocí třetí osoby, případně se snaží o uspokojení všech stran dosažením kompromisu, aniž by se přitom ptal, které z nabízených řešení je tím nejlepším.

1,9	9,9
1,1	5,5
	9,1

6. 1,1 lhostejnost (vyhýbat se a souhlasit) – takovýto vedoucí

není orientován na lidi ani na výsledky. Snaží se nebýt příliš vidět, nemuset nic řešit, nemuset se angažovat, nesdělovat své názory, odvádět akceptovatelnou práci, přežívat. Sám není iniciativní, jeho požadavky jsou zcela obecné. Čeká na převzetí odpovědnosti druhými, úkoly deleguje na ostatní. Vykazuje jen minimální snahu o jakoukoli změnu na pracovišti. Tento styl může fungovat v organizacích, které mají velmi pevně dané hranice a ve kterých je komunikace snížena na minimum. Může být důsledkem příliš autoritativního, kontrolujícího vedoucího, u něhož si jedince zvykl, že jakákoli jeho iniciativa je odmítána. Může to být ale způsobeno také nedostatkem zkušeností, schopností. Takový člověk neví, co má dělat, jak se má zachovat, a v obavě, aby něco nepokazil, raději neudělá nic.

1,9		9,9
	5,5	
1,1		9,1

7. OPP oportunismus (využít a manipulovat) – tento styl je

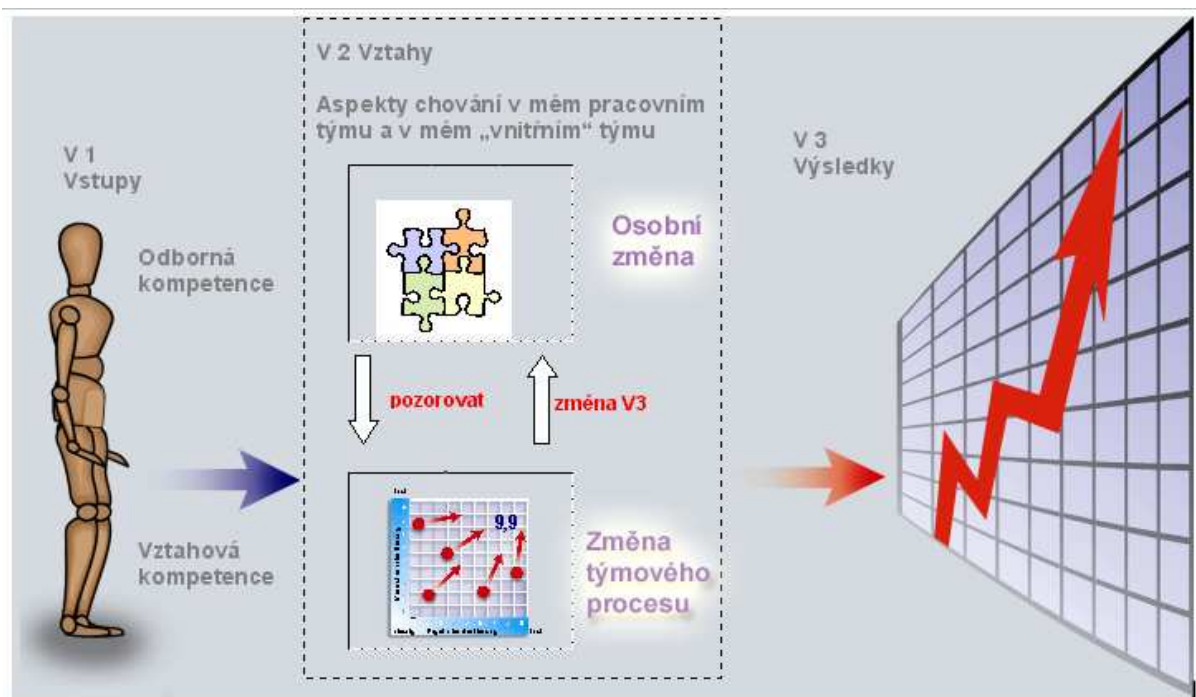
charakterizován tím, že jeho zastánci přistupují ke každé situaci s otázkou, jak mohou tuto situaci využít pro sebe? V návaznosti si poté vyberou jakýkoliv ze stylů, který se pro ně samotné a pro danou chvíli zdá nejvhodnější (přinese největší zisk). Vedoucí se tak může jevit jako silný, kontrolující vedoucí (styl 1,9), ale stejně tak jako vedoucí lhostejný, submisivní. Svě okolí vnímá jako prostředek k dosažení svých cílů. Jeho snahou je přesvědčit druhé, aby podpořili dosažení jeho cílů. Vztahy s ostatními jsou pro něj atraktivní jen tehdy, přináší-li mu zisk. Je-li tomu naopak, neváhá ze vztahu vystoupit. Oportunistovi vyhovuje prostředí s velkou fluktuací členů. Jestliže je totiž delší dobu v jednom stálém prostředí, většina lidí na jeho intriky přijde a odmítá je dál snášet.

Ačkoli je tato teorie podpořena výzkumy (viz výše), je třeba si uvědomit i její limity.

Matice použitá touto teorií má 81 polí a pro praktickou využitelnost je tento počet redukován na sedm množin (sedm stylů, z nichž dva jsou navíc kombinací více stylů), které reprezentují, to s čím se autoři v praxi nejčastěji setkávali. Z tohoto porovnání je patrné, že takové pojetí je do jisté míry zjednodušující. Při snaze zmenšit mnohost stylů jen na sedm se ztrácí informace o individuálnostech stylu, o jeho specifikách. Na druhou stranu je ale nutné uznat, že bez jistého zjednodušení by byli výzkumníci, a nakonec i lidé, kteří teorii využívají prakticky, spíše zahlceni.

Zastánci této teorie se snažili přijít na jeden styl, který by fungoval napříč situacemi. Ačkoli se v některých výzkumech ukazuje, že by tímto stylem mohl být styl 9,9 (Blake, Mouton, Bidwell, 1962, Robertson, 2006), ne všechny výzkumy jeho výsadní postavení potvrdily (Rattananan, 2003).

Pro ilustraci významu stylu vedení 9,9 (leadership) lze použít paralelu ze světa podnikání. Jedná se totiž o jediný styl, který plně využívá všechny dostupné zdroje (V1), ať už hmotné, nehmotné či lidské, dokáže mezi nimi vybudovat vztahy (V2) a obě tyto složky využít k dosažení výsledků (V3) (obr. č. 5). Tuto dynamiku tří „V“ ve svém výzkumu dokládají především autoři poslední verze Grid[®] koncepce (Carlson, McKee, 2000).



Obr. č. 5 Znárodnění stylu vedení 9,9 leadership

V neposlední řadě je také dobré připomenout, že mnozí autoři se shodují na tom, že nelze nalézt jeden styl, který by byl vhodný pro všechny situace, za všech okolností. Chelladurai stanovuje pravidla pro určení vhodného stylu vedení. Podle autora je dobré autoritativní styl zvolit tehdy, pokud je nedostatek času, pokud je rozhodnutí velmi důležité, pokud má trenér více informací než sportovec, pokud se rozhoduje o velmi komplexním procesu, pokud týmu nebo sportovci nezáleží na účasti na rozhodování, pokud tým není kohezivní, pokud má moc (např. rozhoduje o sestavě, o přidělení stipendií, odměn) (Galucci, 2008 podle Chelladurai, 1990).

2.6.6. Filozofie trénování

V každém stylu vedení se do jisté míry odráží trenérův soubor hodnot, norem, přesvědčení o lidské podstatě, o účelu sportu. Je to tedy jakási filozofie, přístup k trénování (Lyle, 2002).

Sport do jisté míry odráží změny, které se dějí ve společnosti. Dnes je ve společnosti kladen důraz na rozvoj každého jednotlivce, na jedinečnost každého člověka, jeho nezaměnitelnost. Proto i ve sportu zaznívají hlasy preferující humanistický přístup ke sportovcům. Jeho hlavní předpoklady a zásady jsou:

1. soutěž není důležitější než zájem jednotlivce
2. zaměřenost na vlastní zapojení se, povzbuzení, vlastní odhodlání, vlastní rozvoj
3. sport je pouze jednou částí života sportovce
4. sport je sociální prostředí s pro něj specifickými hodnotami, normami, cíli
5. ve sportu nejde pouze o výsledky
6. sportovní výkon není dán pouze fyzickými parametry
7. trénování je interpersonální fenomén
8. sportovcův růst a rozvoj je určován vztahem trenér – sportovec

(Lyle, 2002)

Jak už navrhovala teorie životního cyklu (Hersey, Blanchard, 1969), při výběru stylu vedení je třeba zohlednit zralost sportovce, jeho vyspělost. Proto se zdá, že volnější přístup je vhodnější pro starší, zkušenější sportovce.

Jak dodává Lyle (2002, str. 181) : „Je třeba připomenout, že v této filozofii není osobnostní rozvoj pouze vedlejším, náhodným efektem, ale aktivně prosazovaný cíl.“

Samozřejmě nás napadá otázka, zda jde ve vrcholovém sportu opravdu o osobnostní rozvoj. Vrcholový sport představuje v dnešní době velký bussiness. Jeho cílem je především pobavit diváky, podávat takové výkony, aby byly pro diváky atraktivní, tedy co nejlepší. Snahou je překonávat rekordy, posunovat stále lidské možnosti dál a dál. K tomu sportovcům pomáhají mimo speciálních vybavení, maximální lékařské, trenérské i regenerační péče, také chemické látky. U některých z nich přitom nejsou zcela jasné jejich vedlejší účinky, některé jsou přímo pro tyto účinky zakázány. I přesto nacházejí dopingoví komisaři ty, kteří takové látky berou.

Jestliže chce sportovec využít svůj potenciál naplno, je nezbytné, aby dodržoval pravidelný každodenní režim. Tento režim bývá značně přísný a zasahuje do celého sportovcova časového rozvrhu. A tak se sport promítá do celého sportovcova dne.

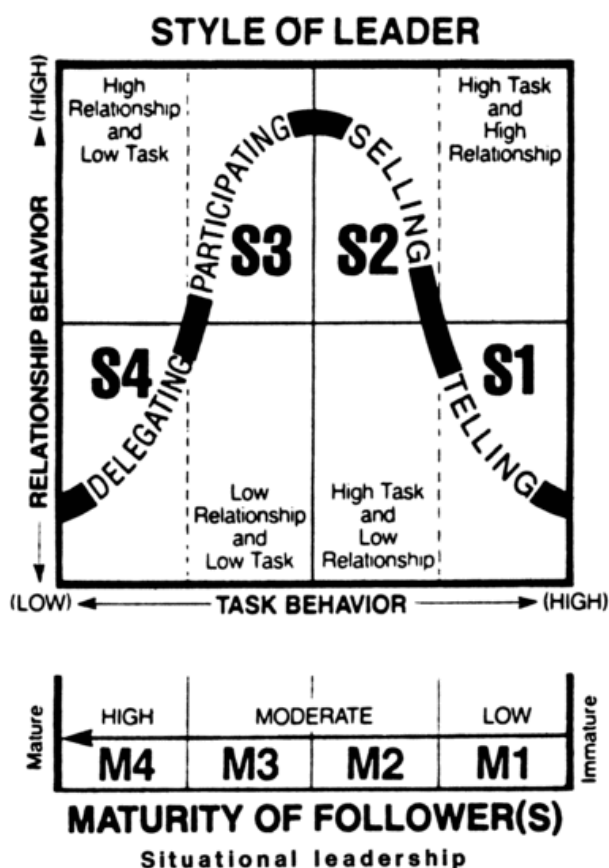
Proto se domníváme, že v opravdu vrcholovém sportu bude humanistický přístup jen těžko prosaditelný.

Navíc existují oblasti zasahující sportovce, které sportovci nemohou být svěřeny. Jsou to např. nominace na soutěže, rozdělování příspěvků na přípravu.

2.6.7. Situační teorie

Jak už bylo naznačeno, teorie hledající jeden univerzální styl vhodný pro všechny situace a pro všechny lidi, se nezdají být příliš úspěšné. Tento problém se snaží překlenout situační teorie. Tato teorie vychází z myšlenek Hersey a Blancharda, jež byly zmíněny dříve (Hersey, Blanchard, 1969). Nejlépe tuto teorii znázorňuje model, jenž zachycuje vztah mezi vyspělostí vedeného (sportovce) a chováním vedoucího (trenéra) zaměřeného na cíl a zaměřeného na vztah. Vývoj pak lze rozdělit do čtyř stádií (Vecchio, 1987):

1. pokyny (telling) (na obr. S1) – vedoucí se v této fázi soustředí zejména na instrukce vedoucí k dosažení cíle. Vedoucí dává jasné instrukce, jejichž plnění má vést k cíli. Plnění úkolů je vedoucím kontrolováno, vedený je pod neustálou supervizí. Relativně malá část doby je věnována podpoře vedeného. Ten je v této fázi na nejnižším stupni své zralosti.
2. prodávání (selling) (na obr. S2) – tato fáze je také někdy nazývána koučovací. Vedoucí se zaměřuje nejen na dosažení cíle, ale také na poskytování podpory, na saturaci socioemocionálních potřeb vedeného. Ten už má jisté zkušenosti, umí už leccos zvládnout sám. Nicméně je to pořád vedoucí, kdo určuje, k jakým cílům se bude směřovat, jakým způsobem jich bude dosaženo.
3. podílení se (participating) (na obr. S3) – v této fázi je vedený již natolik vyspělý, že si umí stanovit své cíle a způsoby jejich dosažení sám. Proto se již vedoucí nesoustředí na pokyny k dosažení cílů, ale na poskytování podpory, a to nasloucháním, poskytováním zpětné vazby, pochvalou. Může také pomáhat při rozhodování, při řešení problémů.
4. delegování (delegating) (na obr. S4) – v poslední fázi je již většina povinností vedoucího převedena na vedeného samotného. Ten tak dosáhl vysoké úrovně schopností, kompetencí i závazku vůči stanovenému cíli. Role vedoucího se zmenšuje, až se postupně vedoucí zcela vytratí a vedený již pokračuje po své cestě sám.



obr. č.6 Změna stylů vedení v závislosti na vyspělosti vedeného

Vecchio, 1987

Tato teorie je výhodná zejména svou praktičností. Je jednoduchá, lehce pochopitelná a velmi rychle aplikovatelná v reálných situacích. Lze ji využít v mnoha prostředích – ve škole, v práci, na tréninku i v rodině. Další výhodou lze spatřovat ve faktu, že tato teorie není deskriptivní, ale preskriptivní, umožňuje predikci. Říká tedy, co by se mělo v určitých situacích dělat a čemu se vyhnout. V neposlední řadě je její výhodou zakomponování flexibility vedoucího, jeho adaptace na úroveň vyspělosti vedeného.

I tato teorie má však své stinné stránky. Především je to fakt, že je podpořena jen několika empirickými studiemi (např. Hambleton, Gumpert, 1982) a naopak ji mnoho studií nepotvrzuje zcela nebo alespoň zčásti (Vecchio, 1987; Fernandez, Vecchio, 1997, Blank, Weitzel, Green, 1990).

Další kritika se váže k fázím vývoje vedeného. Není jasné, podle čeho se jeho vyspělost posuzuje. Také není dostatečně vysvětleno, jak se spojuje kompetence a závazek vůči cíli v osobnosti vedeného. Vývoj obou těchto vlastností je teorií považován za korelující s vyspělostí jedince, přitom však není vysvětleno, jak k tomu dochází. Studie Vecchia (1987) také naznačila, že předpoklad, že méně vyspělí jedinci jsou nejefektivnější při vedení

- zaměřeném na výsledky, není správný. V jejich výzkumu se preference respondentů lišily spíše podle pohlaví.

2.7. Vztah sportovec – trenér

Jak je zdůrazňováno teorií leader – member exchange, pokud se zajímáme o vedení lidí, nelze se zabývat pouze jednou stranou – tedy jen samotným trenérem nebo naopak samotným sportovcem. Naopak je důležité se zabývat jejich vztahem, jejich interakcí (Gerstner, Day, 1997).

Trenér a sportovec spolu tráví velmi mnoho času. Jezdí spolu na soustředění, závody, jsou spolu každodenně při trénincích. Snaží se společně dosáhnout cíle, prožívají spolu velmi emotivní chvíle vítězství nebo prohry. Trenér může být důležitou osobou pro poskytování podpory v náročných obdobích, jako jsou zranění, diskvalifikace, neúspěch.

Přístup zkoumající vztah trenéra a sportovce klade stejný důraz na roli chování, myšlení, cítění trenéra jako sportovce. Ptá se tedy, jak trenér ovlivňuje sportovce a naopak.

Úkolem trenéra je rozvíjet sportovcovy schopnosti, vést ho k vyšším výkonům. Výkon sportovce nezáleží pouze na fyzických silách. Velkou roli hrají také síly psychické. Proto je důležité se ptát, jak tyto psychické síly může ovlivňovat trenér a vzájemný vztah trenéra a sportovce.

Vztah trenéra a sportovce může ovlivňovat celou řadu psychologických charakteristik i fyzických schopností. Poskytování zpětné vazby, instrukcí, plánování, srovnávání s druhými nebo naopak zdůrazňování důležitosti vlastního pokroku, množství zavedených pravidel – to jsou jedny z možností, jak ovlivňovat vývoj sportovce. Faktorů ovlivňujících vztah sportovce a trenéra je mnoho. Dle Lyle (2002) je lze rozdělit do 4 kategorií:

1. osobnostní - zralost, znalosti, motivy, aspirace, pohlaví, zkušenosti
2. rozdíly v moci – komunikace, důvěryhodnost, status, pohlaví
3. role trenéra – rozhodování, výběr sportovců, stanovování cílů
4. sociální kontext – hodnoty klubu, způsoby odměňování, očekávání komunity, etické normy

Do seznamu je ještě možné přidat typ sportu. V této práci se zaměříme především na sporty jednotlivců. Zde má trenér díky menšímu počtu svěřených sportovců větší možnost rozvinout bližší vztah. Jejich pohledy na vzájemný vztah si jsou bližší, znají se lépe (Salminen, 1996). Dalším faktorem je úroveň sportovce. Sportovci na vyšších úrovních

mohou být motivovanější k rozvoji efektivního vztahu se svým trenérem než ti, kteří zavodí na úrovni nižší (Taylor, Wilson, 2005). Na druhou stranu je ale možné, že sportovci na vyšší úrovni budou ochotnější pro svůj výkon setrvat i ve vztahu, který jim nevyhovuje emočně, ale poskytuje dobré zázemí pro fyzický rozvoj.

Vztah trenéra a sportovce se mění nejen díky vývoji zralosti sportovce, ale také díky své vlastní dynamice. Každý vztah se v průběhu času mění. Některé vztahy přetrvávají, jiné se rozpadnou. Proč k tomu dochází, se pokusili vysvětlit Rusbultová a Buunk (1993). Pro jejich teorii je důležitý termín závazek (commitment), který je prožíván při závislosti na partnerovi. Autoři identifikovali tři zdroje, odkud se tento prožitek bere:

1. saturace potřeb – pokud vztah naplňuje některé potřeby jedince, jedinec se snaží o jeho zachování
2. jiné alternativy – jedinec cítí větší závazek, pokud se mu ostatní alternativy zdají horší (sportovec tedy zůstane u svého trenéra, pokud v jeho okolí není nikdo lepší)
3. míra investic – tyto investice mohou být časové, emoční, materiální. Mezi přímé investice patří také oběti – např. přestěhování se kvůli trenérovi.

Investicí mohou být také sociální či morální normy. Může se tedy stát, že sportovec u svého trenéra zůstane proto, že s ním zažil velké úspěchy a je pravidlem takového trenéra neopouštět. Na jedince může být kladen velký tlak okolí (např. rodiče, kamarádi). Investice do vztahu vložené by při jeho přerušení přišly nazmar. Proto mohou fungovat jako dobrý důvod pro zachování tohoto vztahu (Výrost, Slaměník, 2008).

V úvodní části byla zdůrazněna nutnost důvěry sportovce v trenéra.

Trzaskoma-Bicsérdy et al. (2007) se pokusili na základě kvalitativního výzkumu mezi vrcholovými sportovci a trenéry popsat vztah trenéra a sportovce pomocí tří dimenzí: blízkost, koorientace, komplementarita.

1. blízkost – obě skupiny se shodly, že vzájemná důvěra, respekt, závazek a vysoká očekávání jsou nezbytné pro spolupráci a pro dosažení maximálního výkonu. Takové kvality jako láska, přátelství nejsou pro tento vztah rozhodující. Přitom je nutné dodat, že některé pojmy nechápali trenéři a sportovci zcela jednotně. Trenéři viděli jako důležité sportovcův respekt k nim jako k expertům i jako k osobám. Sportovci zdůrazňovali respekt, který má jejich trenér k jejich názorům, pocitům, rozhodnutím. Z hlediska důvěrnosti by si trenéři přáli vědět o sportovcích co nejvíce, a to nejen ve sportovním, ale i osobním životě. Naproti tomu sportovci si chtěli udržet svá soukromá tajemství.

2. koorientace – v této oblasti byla jako nejdůležitější spatřována oboustranná otevřená komunikace, zpětná vazba a stanovení cílů. Z tohoto vyplývá, že úloha trenéra nekončí ukončením tréninku. Poté je třeba si najít čas ještě pro zhodnocení tréninku, motivování, zjištění případných problémů sportovce, přehodnocení cílů.
3. komplementarita – hlavním úkolem v této oblasti je vyjasnění si rolí, druh motivace a styl vedení. Ačkoli trenéři očekávají od sportovců vysokou úroveň vnitřní motivace, jsou si vědomi toho, že vrcholový sport si svou náročností, zatížením sportovce vyžaduje také motivaci vnější. Tu mohou podpořit právě trenéři pochvalou, potrestáním. Vnější motivací je také uznání, které se sportovci za jeho výkony dostává, a samozřejmě také peníze, které si může vydělat.

O vztah sportovce a trenéra se také zajímala psycholožka Jowettová a kolegové. Z jejich výzkumů (Jowett, 2006, Jowett, 2003) vyplývá, že tento vztah má určité společné charakteristiky jako vztahy partnerské – blízkost, péče, důvěra, tolerance nebo pracovně přátelské - podpora skrz instrukce, poskytování rad, sdílení novinek, respektování soukromí.

Vztah trenér – sportovec lze chápat jako situaci, ve které jsou jejich chování, emoce, myšlenky vzájemně a kauzálně ovlivňovány. Ty byly pro výzkumné účely operacionalizovány do konstruktů blízkosti (ten představuje emoční rozměr vztahu – důvěru, blízkost, respekt), závazku (představující kognitivní rozměr vyjádřen ve schopnosti dělat kompromisy, obětovat se, upřímně komunikovat, chápat situaci z pohledu druhého) - a komplementarity (představuje rozměr behaviorální – činy trenéra a sportovce by měly být kooperativní, efektivní, oba by se v nich měli cítit kompetentně, ve shodě s druhým, měli by cítit jeho zájem, také by se měla projevovat oboustranná kontrola a propojení) (Jowett, 2003).

Její studie také ukázaly, že vztahy, ve kterých sportovec a trenér pociťovali vzájemnou podobnost v podobě stejných myšlenek, hodnot, názorů, byly vnímány jako více uspokojující (Jowett, 2003).

Důležitými proměnnými se také ukázaly délka vztahu a pohlaví. Vztahy, které trvaly déle, vykazovaly větší míru podobnosti obou členů. Co se týče pohlaví, ukázalo se, že ženy mají se svými trenéry více stejných názorů ohledně trénování, výkonů než jejich mužské protějšky (Jowett, Clark-Carter, 2006).

3. Empirická část

3.1. Kvalitativní část

3.1.1. Výzkumné otázky

Na základě prostudované literatury jsme si jako výzkumné otázky stanovili:

1. Jak se projevují jednotlivé styly vedení tak, jak je stanovuje teorie Grid[®], ve sportu?

Vycházíme z faktu, že tato teorie byla dosud používána především v oblasti psychologie práce a organizace. Ta je svým důrazem na výkon při snaze také o spokojenost jedince sportu v mnohém podobná. Proto jsme se rozhodli ověřit, zda je tato koncepce výhodně použitelná také pro sféru sportu.

2. Jaké vlastnosti má ideální trenér? Čím se liší od trenérů reálných?

Touto otázkou jsme chtěli získat odpověď, jakého trenéra by si sportovci přáli. Navazuje tak vlastně na otázku první, která by nám měla přinést odpověď na otázku, jaký trenér je.

3. Co je kromě stylu vedení důležité pro spolupráci trenéra a sportovce?

Jak už bylo naznačeno v teoretické části, styl vedení je sice zastřešujícím konceptem, nicméně se domníváme, že v procesu vedení sportovce je prostor i pro jiné proměnné.

3.1.2. Výzkumné metody

Jako nejvhodnější pro námi stanovené výzkumné otázky se nám zdají polostrukturované rozhovory. Pro takové rozhovory je charakteristické, že je dopředu dána suma otázek, ne které se chceme respondentů zeptat. Tyto otázky jsou však obecnější a dovolují další dotazování podle reakcí respondentů, na odpovědi lze flexibilně reagovat. To nám umožňuje hlubší vhled do daného tématu. Přitom bychom neměli být svázáni předem připraveným scénářem, který je, zvláště pro nepříliš probádanou oblast, velmi těžké připravit.

V rozhovorech jsme volili trychtýřovitou strategii. Respondentům tedy byly nejprve podávány jednodušší, méně emočně náročné otázky (např. Jak jste se dostal/a ke svému trenérovi/trenérce?; Jak probíhá plánování Vaší přípravy?), teprve později byli

probandi tázáni na otázky náročnější (Co byste změnil/a na svém trenérovi/trenérce?; Jak byste řešila situaci, kdy jste se svým trenérem v konfrontaci kvůli obsahu tréninku?).

Kromě otázek lze v rozhovoru využít i technik shrnutí, zrcadlení, parafrázování. Ověřujeme si tak, zda jsme řečenému porozuměli. Respondentovi je tak dáváno najevo, že je poslouchán, že o jeho odpovědi máme zájem. Také je mu dávána zpětná vazba o tom, jak na nás jím řečená slova působí.

Nevýhodou rozhovoru může být neupřímnost respondentů, nezískání si jejich důvěry. Dále to může být jejich malý náhled na danou problematiku. V neposlední řadě je třeba respondentova dobrá slovní zásoba, aby byl schopen slovy popsat své pocity, myšlenky.

Na straně výzkumníka je třeba se vyhnout návodným otázkám (v našem případě např. Popsal/a byste svého trenéra/trenérku jako autoritativní/ho?). Dále je třeba si dát pozor na tzv. hm fenomén. Je to neverbální vyjádření souhlasu tehdy, když respondent mluví ve prospěch výzkumníkem preferovaného závěru. Tento souhlas však může být vyjádřen nejen citoslovcem hm, ale také jinými citoslovci či gesty jako např. pokýváním hlavy (Ferjenčík, 2000).

Zásadní pro úspěšný rozhovor je atmosféra důvěry, bezpečí pro respondenta. Proto každému rozhovoru předcházelo mé představení se, seznámení s účely výzkumu, ujištění o anonymitě celého výzkumu. Respondentům byl dán prostor pro jakékoli otázky ohledně rozhovoru i mé osoby. Bylo jim nabídnuto následné seznámení s výsledky výzkumu.

V průběhu provádění rozhovorů se sportovci se ukázalo jako vhodné jejich pohled na danou problematiku doplnit pohledem zvenčí. Pro tento účel byli vybráni sportovní psychologové. A to proto, že oni by mohli přinést pohled z nadhledu, který není zatížen osobní angažovaností jako je tomu přímo u sportovců či jejich trenérů.

Explorační schémata byla tedy dvě – jedna pro sportovce a druhá pro sportovní psychology.

Příklady otázek pro sportovce (podrobněji viz příloha č. 1):

1. Jak probíhá plánování přípravy, závodů?
2. Co je pro trenéra/ku nejdůležitější?
3. Vznikly někdy mezi Vámi a trenérem/kou kvůli trénování neshody?
4. Čeho si na trenérovi/ce vážíte?
5. Co byste naopak změnil?
6. Jak reaguje trenér/ka na ne/úspěch?

7. Jak by vypadal ideální trenér/ka?

Příklady otázek pro sportovní psychology (podrobněji viz příloha č.2):

1. Čeho by se měli trenéři dle Vás vyvarovat?
2. Co vidíte naopak jako prospěšné pro spolupráci trenéra/ky a sportovce?
3. Měli by být trenér/ka a sportovec kamarádi?
4. Do jakých oblastí života sportovce by měl trenér/ka zasahovat?
5. Jaké vlastnosti by měl mít ideální trenér/ka?

Otázky byly flexibilně v průběhu hovoru přizpůsobovány, byly kladeny nové.

Rozhovory byly se souhlasem respondentů nahrávány na diktafon, poté přepsány a nahrávky byly následně smazány. Nahrávky byly ukládány pod čísla respondentů. Nikde samozřejmě nefigurují jejich jména.

Rozhovory se sportovci trvaly okolo 40 min, se sportovními psychology okolo 25 minut.

Rozhovory byly pořízeny v různých prostředích. Záleželo na místě, odkud sportovec byl. Tak byly některé rozhovory pořízeny v kavárně, některé v zázemí sportovního klubu podle toho, jak to vyhovovalo respondentovi.

Všechny rozhovory až na jednu výjimku proběhly v příjemné atmosféře. Jeden respondent sám uváděl, že on psychologii moc neuznává, přesto jsme rozhovor úspěšně dokončili.

Rozhovory se sportovními psychology byly pořízeny v jejich kancelářích. Jedna respondentka z časových důvodů pouze vyplnila mnou zaslané otázky po emailu. Nebylo v jejích časových možnostech setkat se přímo.

Druhou použitou metodou v kvalitativní části našeho výzkumu byl Osobnostní poker. Tato psychodiagnostická hra je primárně určena pro práci s týmy, pro stanovení jejich předností, možností dalšího rozvoje.

My jsem ji však použili jako nástroj sledující vzájemný pohled sportovců a trenérů na sebe samé a na sebe navzájem. Výhodou této metody je, že se sportovci mohli v krátkém čase a srozumitelnou, jednoduchou formou dozvědět nové informace o sobě. Účelem této hry je porovnat pohled, jaký na sebe mám já sám, s pohledem, jaký na mně mají ostatní.

Každý hráč dostane devět karet. Na těchto kartách jsou slova vystihující vlastnosti lidí (např. společenský, upovídaný, drzý, cílevědomý...). Každé kolo si poté sejme jednu

další kartu. Z těchto deseti karet vybírá tu, která se podle něho na něj hodí nejméně, a dává ji tomu hráči, na kterého se podle něho hodí nejvíce. Přitom ji může umístit ke kartě zachovat, více nebo méně. Hráč tak dává druhému najevo, zda by si měl danou vlastnost zachovat v té míře, v jaké ji má doposud, či zda by měl dané vlastnosti mít více nebo méně.

Tato hra byla hrána ve skupině 5-6 sportovců, kteří tvoří tréninkový tým, a jejich trenérem.

Hra trvala cca 60 minut. Poté následovalo zhodnocení, hráči měli prostor se zeptat, pokud nerozuměli, proč jim byla dána určitá karta. V průběhu hry panovala velmi přátelská atmosféra, hráči se bavili, smáli se.

3.1.3. Respondenti

Poloskruturované rozhovory byly provedeny s 11 sportovci z různých sportů jednotlivců. Zastoupené sporty:

1. atletika
2. sportovní gymnastika
3. veslování
4. běžecké lyžování
5. tanec

Pro sporty jednotlivců jsme se rozhodli proto, že ve sportech kolektivních vstupují do procesu vedení proměnné, které se týkají dynamiky skupiny, vzájemných vztahů mezi sportovci. Vedení musí být cíleno na skupinu jako celek. My jsme se však zajímali o vedení jednotlivců. Mezi sportovci bylo 6 mužů, 4 ženy. Všichni byli ve svém sportu zařazeni do kategorie dospělých. Věk se tak pohyboval v rozpětí od 18 do 28 let. Věkový průměr byl 22,7 let. Celkově měl v souboru jeden respondent vzdělání základní, osm respondentů středoškolské a jedna respondentka byla vzdělána vysokoškolsky (tab. č. 3).

:

ZŠ		SŠ		VŠ	
M	Ž	M	Ž	M	Ž
1	0	5	3	0	1

Tab. č. 3 Charakteristika vzorku podle vzdělání

Respondenti byli profesionálními nebo poloprofesionální sportovci. Jejich výkonnostní úroveň byla na úrovni nejlepších jedinců v ČR v daném sportu. Všichni si vybojovali účast i na mezinárodních soutěžích, 4 získali na těchto soutěžích medaile.

Respondenty jsem získala z řad svých známých, oslovením sportovců na závodech, 3 sportovci byli osloveni na psychologicko sportovním pracovišti. Jejich zakázky se netýkaly neshod s trenéry.

Každý sportovec spolupracoval se svým trenérem nejméně 1 rok, nejvíce let 16. Průměrná délka spolupráce byla 5 let.

Všichni sportovci byli svobodní. 9 sportovců žije v Praze, 2 v Liberci.

Všichni se výzkumu zúčastnili dobrovolně, ještě před začátkem výzkumu byli seznámeni s cíli a účelem výzkumu. Všichni oslovení sportovci s účastí souhlasili, nikdo účast na výzkumu neodmítl.

Psychologové byli osloveni 4 – 2 muži a 2 ženy. Všichni jsou samozřejmě vysokoškolsky vzděláni. Věkový průměr této skupiny je 47,5 let.

Průměrná doba, po kterou se věnují psychologii sportu, bylo 13,5 roku (tab. č. 4).

pohlaví	Délka spolupráce
M	29 let
M	9 let
F	15 let
F	1 rok

Tab. č. 4 Charakteristika souboru podle délky jejich sportovně psychologické kariéry

Osobnostního pokeru se zúčastnily dvě skupiny sportovců – atletů a gymnastek.

První skupina byla složena z pěti mužů – čtyř sportovců atletů a jejich trenéra. Mezi sportovci byl jeden vzdělán vysokoškolsky, ostatní středoškolsky (tab. č. 5), trenér měl vzdělání středoškolské.

ZŠ	
SŠ	3
VŠ	1

Tab. č. 5 Charakteristika souboru dle vzdělání

V průměru se atletice věnovali 12,5 roku. Věk se pohyboval od 23 do 28let, věkový průměr byl 25 let.

Se svým trenérem spolupracovali od 3 do 11,5 let, průměrně 6let.

Jejich atletické výkony se pohybují na úrovni mistrovství České republiky. Tři z atletů se stali jednou nebo i několikrát mistry České republiky, jeden atlet má medaili z mistrovství Evropy.

Druhou skupinou bylo pět žen – čtyři sportovkyně gymnastky a jejich trenérka. Všem gymnastkám bylo 18 let, trenérce 52 let. Vzhledem ke svému věku měly všechny gymnastky základní vzdělání, trenérka byla vzdělána vysokoškolsky. Gymnastky se tomuto sportu věnují 7 – 15 let, v průměru let 10. Jejich výkonnostní úroveň je na nejvyšší úrovni mezi seniorkami v ČR. Se svou trenérkou spolupracují od 0,5 roku do 15 let.

3.1.4. Kategorizace a její interpretace

Všechny rozhovory byly vyhodnoceny metodou obsahové analýzy. Jednotlivé rozhovory byly rozebrány po tématických celcích (slovních spojeních, větách či odstavcích), které byly barevně označeny podle toho, k jakému stylu vedení náležejí. Pokud se objevilo téma, které se ke stylům vedení zařadit nedalo, bylo umístěno do kategorie „Ostatní“ (ukázka barevného značení viz příloha č. 3).

Po rozřazení všech témat jsme se pokusili najít společné jmenovatele jednotlivých výroků a pojmenovat tak jednotlivé kategorie v oblastech jednotlivých stylů vedení i v oblasti „Ostatní“.

Jednotlivé styly vedení byly pojímány tak, jak je chápe teorie Leadership Grid® (viz kap. Orientace na úkol x na vztahy, str. 40). Tato teorie rozlišuje dvě základní dimenze stylu vedení – zaměření na lidi a zaměření na výsledky. Podle míry orientace na jednu či druhou dimenzi rozlišuje sedm stylů vedení. Jejich názvy v sobě nesou označení míry jejich orientace – první číslo udává míru orientace zaměření na výsledky, druhé zaměření na lidi. Maximální hodnota je devět.

Pohled sportovců (podrobný zápis rozhovoru viz příloha č. 1)

Styl 9,9 Grid®

Tento styl je orientován na lidi i na výsledky. To se projevuje podporou vlastních myšlenek zaměstnanců, společnou dohodou na dosahovaných cílech. Zaměstnanci jsou bráni jako partneři vedoucího. Styl 9,9 je teorií považován za nejefektivnější z hlediska výkonu, a proto nejlepší styl (podrobněji viz str. 41).

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu 9,9
1	13
2	10
3	7
4	12
5	7
6	19
7	21
8	32
9	7
10	4

Tab. č. 6 - Zastoupení stylu 9,9 v jednotlivých rozhovorech

Styl 9,9 se vyskytoval ve všech rozhovorech.

Styl 9,9 se v odpovědích sportovců dělí na několik kategorií (za názvem je vždy uvedeno, v kolika rozhovorech se kategorie objevila):

1. flexibilita – 6x – „V případě, že už to opravdu nejde, kouč nás stáhne; Iveta na tebe kouká, vidí, že se trápím, tak to změní; Někdy mu řeknu, že to nejde, vidí, že se na tom jen plácám, tak mi řekne, že se nedá nic dělat, že si odpočinu.; Zkoušel jsem to a když to nešlo, řekl jsem mu to. Trenér to upraví, neláme to přes hůl.; ptá se, jak je to ve škole, jestli mi soustředění nebude vadit v práci.; Určitě netrénuju to samý, co jsem trénovala před čtyřmi, osmi lety.“

Je vyjadřována jako schopnost či ochota trenéra přizpůsobit plán momentálním podmínkám, zdravotnímu stavu, sportovní úrovni, pocitům či mimosportovním aktivitám sportovce. Změna plánu může přitom vycházet buď z trenérovy či ze sportovcovy iniciativy. V této kategorii je také zakomponována trenérova důvěra ve výpovědi sportovce. Pokud jim trenér věří, může na jejich základě měnit plán. Pokud by si trenér myslel, že sportovec nerozumí sám sobě, nebude pravděpodobně na jeho žádosti reagovat.

2. domluva –6x – „*Domlouváme se den předem, co je potřeba druhý den odtrénovat; soutěže vybíráme dohromady s trenérem a třeba i s tátou; Před sezónou se dohodneme... řekneme si, jestli budeme nebo nebudeme ladit na halu, dohodneme se na úsecích obecné vytrvalosti, speciální vytrvalosti; protože se dokážeme na věcech domluvit. Kdyby to bylo tak, že řeknu, že už nemůžu a on by řekl, že ještě musím, bylo by to blbý. Ale když se na to shodnem, tak je to dobrý.*“

Tato kategorie byla, co se týče zastoupení v jednotlivých rozhovorech, nejčastější. Představuje trenérovu ochotu společně se sportovcem stanovit průběh procesu tréninku i závodění. Závodníkovi je umožněno se k procesu trénování vyjádřit a jeho názor je brán v potaz. Toto chování v sobě odráží respekt trenéra vůči sportovci. Sportovec je brán jako partner, na jeho názory je hleděno jako na relevantní zdroj informací.

Tato kategorie je zřejmě spjata s délkou sportovní kariéry sportovce. Teprve poté, co sportovec získá nějaké zkušenosti, může je vtělovat do svých požadavků.

3. přítomnost trenéra na tréninku – 6x – „*Trenér z těch 10 tréninků je s námi 5x. Hlavní tréninky je s námi.; Na tréninku je pokaždé; Trenér je s námi skoro na každém tréninku; A když trénuju překážky, je blbost, abych techniku dělala sama.*“

Tato kategorie vypovídá o docházce trenéra na tréninky společně se sportovcem. Sportovci sami rozlišují důležitost různých tréninků, podle toho se odvíjí důležitost přítomnosti trenéra na daném tréninku. Když je trenér přítomen, může sportovci podávat zpětnou vazbu, opravovat chyby, může také působit jako kontrola, jako motivující činitel.

4. zpětná vazba – 6x – „*Sedí na tribuně a sleduje to. A pak přijde, má to i třeba napsaný a řekne, co bylo špatně; Trenér zrekapituluje, co viděl; když je tam ona, říká mi, co mám dělat; občas nám ale něco řekl – kde byly chyby.*“

Zpětná vazba byla vždy vázána na sportovní výkon. Vždy se jednalo o opravování chyb, ani jednou nebylo zmíněno, že by zpětná vazba také podávala informaci o tom, co sportovec dělá dobře. Podávání zpětné vazby bylo v našem vzorku vázáno vždy na závody, nebyla zmiňována zpětná vazba podávaná na trénincích.

5. hledání možností zlepšení – 4x – „*Hledá, v čem se zlepšit. Snaží se třeba trénink zaměřit na něco jiného; Soutěž nám přináší nové podněty a z nich pak vyplývají změny v tréninku; Vždy se snažíme nějak analyzovat, proč se tak stalo. Chodí i na vzdělávací kurzy.*“

Vyjadřuje trenérovo pátrání po příčinách nezdaru i úspěchu, hledání nových informací. Takový trenér neustrne na jednom bodě, ale využívá relevantní informace, které mu mohou být nápomocny ke zvýšení výkonnosti sportovce.

6. důvěra sportovce k trenérovi - 5x – „*On je asi ten klíč ke zlepšení; dává nám ty správné informace; Já jsem mu to věřila a zaběhla jsem.; Rozumí tomu, věřím jí.*“

Důvěra v trenéra v sobě nese také důvěru k tréninku, který připravuje, k informacím, které podává. Tyto informace se mohou týkat faktických věcí i předpokladů o výkonnosti svěřence. V takovém případě mohou být silně motivačním faktorem, mohou dodat sportovci sebedůvěru.

7. důvěra trenéra ke sportovci – 2x – „*Věří tomu, že dokážu odhadnout, co jo a co ne a že když mu řeknu, že něco nepůjdu, je to proto, že se cítím špatně a ne proto, že jsem líná a nechce se mi; Ví, že nejsem tip, který by skuhral po každém tréninku. Takže když už za ním přijdu, má to nějaké odůvodnění.*“

V této kategorii je vyjádřena možnost spolehnutí se trenéra na sportovce. Jedná se především o opravdovou odůvodněnost žádosti sportovce o zkrácení, přizpůsobení tréninku. Trenér si může být jist, že sportovec si nechce zlehčovat trénink z lenosti, ale proto, že trénink je nad jeho síly nebo tak koná kvůli zranění.

8. otevřenost – 4x – „*Když jdu klusat a mám jít 8km a šla jsem jen 6, řeknu, že jsem šla 6. Říct, že jsem šla 8 je k ničemu; Kdybych jí zatajovala polovinu věcí, bylo by to trápení jak pro mě, tak pro ni. Měli jsme tréninkové deníky. Psal jsem do něj pravdu, takže trenér věděl, že jsem nešel vše.*“

V této kategorii je zahrnuta především pravdomluvnost sportovce směrem k trenérovi, nezatajování informací, které mohou být nějakým způsobem nepříjemné ke sdělování. Sportovci si sami uvědomují, že překrucování skutečností není cestou k efektivní spolupráci.

9. stejně chování ke všem – 3x – „*jezdil s náma, i když jsme nebyli úspěšní; Nezáleží na tom, jestli mám úspěchy nebo jestli mi to neběhá. Ten přístup je pořád stejný; I když bylo pod nulou, pršelo, seděl tam na svém místě. Vždycky byl s náma. A to udělá pro všechny.*“

Stejným chováním ke všem vyjadřuje trenér postoj „co je nejlepší“ (oproti postoji „kdo je nejlepší“). Sportovci toto chování oceňují, i když není přímo spjato s nimi. I když jsou oni těmi nejlepšími, všímají si a kladně hodnotí, že trenér má k ostatním sportovcům ve skupině stejný přístup.

10. zdůvodnění – 1x – „*To se mi na ní líbí, že mi neřekne jen že něco bylo špatně, ale také proč.*“

Tato kategorie se objevila pouze v jednom rozhovoru. Zahrnuje podávání vysvětlení trenérem, informování sportovce i o tom, co je za jeho radami skryto.

Styl 9,1 Grid[®]

Tento styl je zaměřen na výsledky. Vedoucí je ambiciózní, cílevědomý a tyto své vlastnosti vnáší také do svého týmu. Bývá ale také autoritativní, nerespektující názory ostatních. Činy orientované na lidi chápe takový vedoucí jako odvádějící od dosažení cíle (podrobněji viz str. 42).

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu 9,1
1	12
2	10
3	21
4	12
5	28
6	5
7	6
8	18
9	19
10	27

Tab. č. 7 Zastoupení stylu 9,1 v jednotlivých rozhovorech

Styl 9,1 byl v našem vzorku nejvíce zastoupen. Vztahovalo se k němu celkem 141 výroků. Byl spolu se stylem 9,9, jediný, který se objevil u všech respondentů.

Tento styl jsme dle výpovědi respondentů rozdělili do několika kategorií.

1. vysoké nároky – 8x – „*Trénink je koncipován na vyšší hranici našich sil; Je přísný; Chce vidět výsledky.; Úkoly jsou zvládnutelné, ale je to těžké, což je dobře; Bylo to těžké, ale dalo se to odběhat; Bylo toho tolik, že tam bylo všechno.*“

Tato kategorie se týká náročnosti přípravy sportovce. Trenéři požadují od svých svěřenců splnění těžkých úkolů. Ti si však uvědomují, že bez tvrdého tréninku by nebylo možné dosáhnout úspěchů. Náročnost je proto vnímána pozitivně jako nutný předpoklad k možným pozdějším úspěchům.

2. neohlížení se na zdraví – 2x – „*Když jsou závody, jde se to někdy zkusit; Když se něco stalo, řešil to až ve chvíli, kdy už člověk nemohl sportovat.*“

Tato kategorie vyjadřuje trenérovo maximální zaměření na výsledky. Pro dosažení výsledků je trenér ochoten riskovat zdraví sportovců, a tím i jejich účast na dalších závodech či dokonce celou sportovní kariéru.

Nabízí se otázka, proč sportovci takové riziko podstupují. Důvodem může být jejich vlastní touha po výsledku či vliv trenéra nebo jiné skupiny.

3. stanovení plánu, cílů bez domluvy - 6x – „*Já jsem v plánu nemohla nic měnit; Ke konci soustředění nám trenér sepsal plán a to jsme měli dodržovat, žádné připomínky k tomu nikdo neměl; neseznamoval nás s dlouhodobým plánem, to je taky velká chyba; On je trenér, tak to musí vědět, musí říct, co máme dělat.*“

Pro vymezení této kategorie je důležité, že cíle, plán je stanoven bez souhlasu sportovce. Tomu jsou pak jen tyto skutečnosti oznámeny, bez možnosti diskuse, úpravy. Sportovec nemůže do procesu jakkoli zasahovat. Není možné plán přijmout jen zčásti a část změnit. Sportovec ho buď přijme celý nebo ho celý odmítne a od trenéra odejde.

4. vyžadování poslušnosti (dodržování režimu) – 8x – „*Povinností reprezentanta je účastnit se reprezentačních soustředění.; Jakmile jsem se ale dostal do reprezentace, musel jsem trénovat s trenérem reprezentace; Zakazovali nám se stýkat s lidmi; mě kontroluje, jestli jím, co mám; On třeba řekne „no, vypadáš blbě, tak už jdi domů“; Co bylo napsané, bylo dogma.; A když už je nejhuř, tak třeba i zařve; Když jsme na tréninku a potřebuju se napít, zeptám se a on mi to někdy zakáže, protože na soutěži se taky nemůžu napít.*“

Podstata této kategorie spočívá v ovládnutí celého tréninkového procesu trenérem. Trenér požaduje naprosté dodržování stanoveného režimu, nedodržení trestá. Trenér nařizuje, přikazuje, zakazuje bez domluvy se sportovcem. Sportovec může být až nucen k činům, se kterými nesouhlasí. Oproti kategorii stanovení plánu bez domluvy se tato vztahuje více k reálnému dění. Zatímco předchozí kategorie se spíše vztahuje k plánu do budoucna, k zaměření tréninku určitým směrem.

Je však nutné zdůraznit, že příkazy se nemusí vždy vztahovat jen k vyšším výkonům, ale také k odpočinku, k zastavení tréninku.

5. kladení podmínek (výhružka) – 2x – „*Řekne, že když se nebudeme zlepšovat, když nebudeme růst, nebude s náma trénovat.; Řekl nám, že to nemá zapotřebí. Že jestli nebudeme dobří, nebude nás trénovat.*“

Do této kategorie patří takové chování trenéra, které dává sportovcům ultimáta. Staví je do role někoho, kdo si vedení daným trenérem musí teprve zasloužit, kdo musí prokázat takové schopnosti, aby ho trenér uznal způsobilým pro spolupráci se sebou.

6. nadávky při neúspěchu – 2x – „*Druhý den mi řekl: „tos to včera pěkně posral“; Když se nedařilo, jeden nadával.*“

Chování, které patří do této kategorie, se vztahuje k neúspěchu sportovce. Trenér klade odpovědnost na stranu sportovce. Tomu je jen obecně řečeno, že se mu závody nepovedly, chybí však přesný popis toho, co se nepovedlo, a v neposlední řadě chybí hledání objektivní příčiny.

7. nedůvěra – 3x – „*Když závodník trenérovi neříká všechno, asi to není ono; Nevěřil, že by nás to bolelo.*“

Do této kategorie zahrnujeme trenérovu nedůvěru ke sportovci i sportovcovu nedůvěru k trenérovi. Pro obě možnosti je typické, že ve dvojici nepanuje atmosféra vzájemné akceptace, jeden si nemůže být jist pravdivostí slov druhého. Spoléhá se jen na ty informace, které si může ověřit. Sportovec také může zatajovat kvůli nedůvěře určitá fakta, protože nevěří, že by s nimi bylo naloženo v jeho prospěch. Nedůvěra může dojít až k bagatelizaci problému.

8. profesionální vztah – 2x – „*Je to spíš práce, bez emocí; Jako osobnost v osobním životě mi nevyhovuje, řeším s ním jen profesní věci.*“

Tato kategorie mluví o nepřítomnosti lidského vztahu mezi trenérem a sportovcem. Ti jsou spolu spjati pouze za účelem dosahování výsledků, zvyšování výkonnosti sportovce. Respektují vzájemně svou odbornost, o jiné osobní kvality se buď nezajímají nebo je vzájemně neuznávají. Je to tedy vztah z rozumu, bez velkých emocí.

Srovnání stylu 9,9 a 9,1

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu		Spokojenost/ nespokojenost
	9,9	9,1	
1	13	12	Spokojenost
2	10	10	(ne)spokojenost
3	7	21	spokojenost
4	12	12	Spokojenost
5	7	28	nespokojenost
6	19	5	Spokojenost
7	21	6	Spokojenost
8	32	18	Spokojenost
9	7	19	Nespokojenost
10	4	27	nespokojenost
Počet výroků celkově	127	141	

Tab. č. 8 - Srovnání stylů 9,9 a 9,1 trenérů a spokojenosti sportovců

Poměr těchto dvou stylů se zdá být určující pro stav spokojenosti či nespokojenosti. Ti sportovci, v jejichž výpovědi se častěji objevoval styl 9,9, byli spokojenější než ti, u nichž se častěji mluvilo o stylu 9,1. Toto však neplatí pro celý soubor. Ačkoli byl celkově častěji zmiňován styl 9,1 než 9,9, je v souboru více spokojených než nespokojených respondentů. To je možné vysvětlit tím, že nespokojení respondenti uváděli vyšší počty výroků o stylu 9,1 než spokojení o stylu 9,9.

Tento závěr naznačuje výhodnost stylu 9,9. To by tedy potvrzovalo studii např. Robertsona (2006) o výsostném postavení tohoto stylu.

Jedinou výjimkou byla respondentka č. 3. Ačkoli zmiňovala dvakrát častěji styl 9,1 a několikrát si i na způsoby svého trenéra stěžovala, byla celkově spokojená. Je to dáno zejména tím, že si svého trenéra váží, cítí, že v Čechách by takového trenéra nenašla, a proto je tento trenér pro ni jednou z mála dostupných alternativ.

Respondent č. 2 - gymnasta uvedl stejný počet výpovědí pro styl 9,9 i 9,1. To dobře odráží situaci, v jaké se nachází. Má dva trenéry. S jedním si rozumí i po lidské stránce, ale ten není na trénincích přítomen příliš často. Druhého, se kterým spolupracuje častěji, neuznává v osobním životě. Pouze jako odborníka na daný sport. Přitom by rád, aby tento vztah byl více lidský. To je však v této konstelaci možné jen zčásti, a proto je sportovec také spokojen jen částečně.

Poměr výpovědí o stylu 9,9 a stylu 9,1 může být dán tím, že spokojenost či nespokojenost primárně určuje, na co se ve své výpovědi sportovec zaměří. Jestliže je

nespokojený může více hovořit o záporech a opomíjet pozitiva a naopak. Proto nelze říkat, že dvojnásobný počet odpovědí by znamenal dvojnásobně větší nespokojenost.

(Ne)spokojenost sportovce byla určena na základě jeho výpovědi. Sportovci č.5, 10 od svého trenéra právě odešli, respondent č.9 opakovaně prohlašoval, že není spokojený se svým současným trenérem a v dobrém vzpomínal na svého trenéra na škole. Ostatní sportovci uváděli, že jsou se svým trenérem spokojeni, mluvili o přání jen malých změn v chování svých trenérů.

Styl 1,9 Grid[®]

Tento styl je zaměřen na lidi. Vedoucí se soustředí zejména na to, aby se zaměstnanci cítili příjemně, aby mezi nimi dobře fungovali mezilidské vztahy. Vytváří atmosféru vzájemnosti, akceptace (podrobněji viz str. 42).

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu 1,9
1	15
2	4
3	0
4	2
5	1
6	5
7	6
8	0
9	0
10	4

Tab. č. 9 Zastoupení stylu 1,9 v jednotlivých rozhovorech

Styl 1,9 se objevil v sedmi rozhovorech. Pokaždé byly všechny jeho projevy hodnoceny pozitivně.

V rozhovorech se objevoval v kategoriích:

1. porozumění i v jiných oblastech – 5x – „*máme podobný druh humoru; všichni jsme studenti, takže studium bere jako to první; Trénink není jediný důvod, proč se vídáme; Šlo s ním pokecat i o věcech, které nesouvisely s tréninkem. Bylo to odreagování, třeba na soustředěních; Ale autorita není jen sportovní, ale i morální.*“

Tato kategorie mluví o schopnosti trenéra akceptovat i jiné než sportovní povinnosti. Je ochoten je v některých případech i upřednostnit. Sportovec si s trenérem rozumí nejen v oblasti sportovní, ale i v jiných oblastech. To může být velká výhoda na soustředěních, která bývají dlouhá a monotónní.

2. přátelský vztah- 4x – „S koučem vycházíme spolu výborně, vztah je skvělejší; máme k sobě blízko; je to hodně lidskej vztah; Náš kamarádský vztah je na jiné úrovni než s ostatními.“

Tato kategorie do jisté míry navazuje na kategorii předchozí. V této jde však více o emoční blízkost, o zájem o člověk jako takového.

3. upřednostnění zdraví – 1x - „Když máte virózu, trénink je v tu chvíli vedlejší.“

Vrcholový sport je založen na pravidelném tréninku. Tato kategorie však vypovídá o tom, že někdy je třeba upřednostnit zdraví před tréninkem. Zastavením trénování nemocného jedince se také zamezuje možnosti šíření nákazy v rámci tréninkové skupiny.

4. podpora – 6x – „on nás podržel na Dukle; Psychicky nás podrží; Řekne, že se nic neděje, že to bude lepší; i když mu to z pusy jde těžko, tak i přesto se snaží mě povzbudit; Přišel na trénink a řekl jen „Tak holky, jdeme do toho znova.“

Ve sportu přicházejí okamžiky zklamání (při zranění, neúspěchu). V té chvíli je potřeba sportovce povzbudit, dodat mu naději k dalšímu bojování. Právě o tom mluví tato kategorie.

Styl 1,1 Grid[®]

Jádrem stylu 1,1 je malá iniciativa vedoucího, jeho snaha převést co nejvíce odpovědnosti na vedeného. Vedoucí podává jen velmi obecné požadavky, nechává co nejvíce úkolů na zaměstnancích (podrobněji viz str. 43).

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu 1,1
1	3
2	2
3	1
4	0
5	1
6	8
7	10
8	2
9	6
10	2

Tab. č. 10 Zastoupení stylu 1,1 v jednotlivých rozhovorech

Styl 1,1 se objevil v devíti rozhovorech. V rozhovoru číslo 5 se tento styl objevil jednou, nicméně vzápětí byl popřen protichůdným vyjádřením. Přesto vyjádření směrem ke stylu 1,1 do analýzy zahrnujeme.

Zatímco někým je tento styl hodnocen pozitivně, u někoho se objevily výčitky směrem k tomuto stylu.

Projevoval se v kategoriích:

1. nepřítomnost trenéra na tréninku - 3x - „*Ono je to dobře, že trenér tam někdy není. Člověk si uvědomí chyby, slyší tu loď; když jedu třeba na týden na lyže sama, tak nedostanu vůbec žádný plán; Když jsem byl doma, trénoval jsem sám... můj případ byl takový, že jsem stihl jen odpolední fázi.*“

Občasná nepřítomnost trenéra na tréninku může být pro některé sportovce užitečná, pro někoho je to však signálem, že na trénink chodit nemusí.

2. přenechání rozhodnutí na sportovci – 7x – „*Tohle si člověk podle mě musí ovlivnit sám. Trenér ti nevidí do zraněné nohy; Věděl jsem, co potřebuju. Tenkrát jsem mu hned na začátku tréninku řekl, že nepudu to, co je tam napsaný; Když by bylo něco takového, tak si to prosadím. Nakonec já jsem ten, kdo to bude dělat; Šaty si dělám sama.*“

Tato kategorie vypovídá o oblastech, v nichž se sportovec rozhoduje zcela sám. Trenér ponechává odpovědnost pouze na sportovci, sám se ve věci nijak neangažuje. Jde např. o návrat po zranění, o oděv na vystoupení, o úpravy tréninku na soustředních, kde trenér není přítomen.

3. obecná (žádná) zpětná vazba – 5x – „*Chtěl bych, aby měl jednoznačnější připomínky; po závodu: Řekne jen dobrý; neříká, jak jsme běželi, co jsme udělali špatně; Když se něco podařilo a oni vás ani nepochválili.*“

V této kategorii vyjadřuje svou pasivitu trenér tím, že neposkytuje buď žádnou nebo jen velmi obecnou zpětnou vazbu. Z takové zpětné vazby se však sportovec nedozví informace, co má zlepšit či co konkrétně bylo na jeho výkonu dobré.

4. malá podpora (sportovce samotného nebo skupiny navenek) – 2x – „*Mezi tréninkovými skupinami jsou někdy tahanice o peníze, šťouchanice, tak je nedůraznej; nepovzbuzuje.*“

Tato kategorie ukazuje trenérovu nízkou podporu sportovců. Může se jednat buď o sportovce jako takového nebo o podporu celé skupiny směrem ven. Trenér se tedy za sportovce nepostaví, neprosadí jejich zájmy oproti zájmu jiných, trenér nepodporuje sportovce, nedodává mu naději.

Ráda bych se zastavila u kategorie 1. Někteří sportovci jsou občas rádi na tréninku sami. Umožňuje jim to nový pohled na sebe samého, uvědomí si nové věci (např. veslař: „Člověk si uvědomí chyby, slyší tu loď“), může si trénink přizpůsobit podle svého momentálního stavu (atletka: „Když jsem tam sama, udělám si to podle toho, jak se cítím. Kdyby tam ten první týden Láďa byl, určitě by mě tlačil do úseků.“). Pro někoho nekontrola od trenéra znamenala možnost na trénink nejít („Jenže když je člověk doma, můj případ byl takový, že jsem stihl jen odpolední fázi“). Zde hraje patrně velkou roli vnitřní motivace jedince.

Je to ale jen občasná záležitost. Sportovci oceňují zpětnou vazbu od svých trenérů.

Kladně bylo hodnoceno chování, které spadalo do kategorie vlastních rozhodnutí. Sportovci jsou připraveni převzít v některých oblastech odpovědnost na sebe.

Ostatní kategorie byly přijímány spíše negativně. Sportovci zřejmě tedy čekají od trenéra, že se jim bude věnovat, že jim bude podávat zpětnou vazbu o jejich výkonu, že je bude podporovat.

Styl 5,5 Grid[®]

Pro tento styl je charakteristické dodržování pravidel, stanovených postupů. Členové skupiny, kteří chtějí být vedoucím uznávání, musí odpovídat normám, které jsou ve skupině stanoveny. Na nové myšlenky je pohlíženo s despektem, jsou viděny spíše jako zdržující (podrobněji viz str. 43).

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu 5,5
1	0
2	0
3	0
4	0
5	0
6	0
7	1
8	0
9	0
10	3

Tab.č. 11 Zastoupení stylu 5,5 v jednotlivých rozhovorech

Styl 5,5 se objevil pouze v jedné kategorii:

1. rigidita trenéra – 2x – „Když jsem se bavila o plánu s trenérem, řekl mi, že oni už to tak dělají 40let; Mají svůj postup a podle toho jedou. A člověk se buď přizpůsobí nebo ne.“

Tato kategorie naznačuje nepružnost trenéra, jeho ulpívání na tradicích, na svém postupu, který již aplikuje řadu let. Z takového postoje samozřejmě plyne nemožnost sportovce zasahovat do plánování procesu, není zde prostor pro vlastní myšlenky, nápady, připomínky. Chybí zde ale také přizpůsobení plánu pro konkrétního sportovce tzv. ušití na míru.

Styl PAT Grid®

Paternalistický styl se vyznačuje spojením stylu kontrolujícího a vstřícného. Zaměstnancům nabízí takový vedoucí pomoc a za ni očekává ocenění. Pomoc je však poskytována i tehdy, když o ni druzí nemají zájem. Chování k ostatním lidem se odvíjí od toho, nakolik lidé zastávají jimi stanovené hodnoty (podrobněji viz str. 42).

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu PAT
1	2
2	1
3	4
4	0
5	0
6	1
7	0
8	1
9	1
10	3

Tab. č. 12 Zastoupení stylu PAT v jednotlivých rozhovorech

Paternalistický styl se objevil v sedmi rozhovorech, v rozhovorech s našimi respondenty se jako nejrelevantnější dimenze se ukázal postoj „kdo je nejlepší“

Objevovalo se v kategoriích:

1. zabývání se nejlepšími – 5x – „Když někdo jezdí na světáky, tak je s ním víc; ve skupině, o kterou se staral, jsem byl nejlepší. Ostatní mi říkali, že je přehlíží.; tréninky byly psané na tu, která tam byla u něho už dlouho. Ostatní se museli přizpůsobit.“

V této kategorii je naznačena orientace na nejlepšího ve skupině. Ostatní se musí přizpůsobit tomu, co vyhovuje jednomu člověku. Toto zaměření opomíjí potřeby ostatních.

2. vyvyšování trenéra – 3x- „*Tady jde o to, že jde hlavně o trenéra, že my jsme pořád pod nimi; Vadí mi, že mi dokazuje, že jsem pitomá; Popichování, špičkování je na trénincích normální, ale někdy je to nepříjemné.*“

Tato kategorie svědčí o nadřazenosti trenéra nad sportovcem. Jsou upřednostňovány jeho zájmy, není příliš hleděno na pocity, prožívání sportovce.

Přítomnost tohoto stylu byla někdy brána s pochopením pro oprávněnost takového chování (4x), a to zejména tehdy, jednalo-li se o zaměření trenéra na nejlepší sportovce a těmi nejlepšími byli sami dotazovaní sportovci. V ostatních případech bylo paternalistické chování shledáváno nežádoucím.

Ostatní témata:

Na straně trenéra:

1. vnitřní motivace trenéra – 1x - „*Baví ho trénování.*“

Spolu s motivací sportovce se lze ptát také po motivaci trenéra. Tato kategorie hovoří o tom, že trenéra činnost baví sama o sobě. Záliba v této činnosti není vázána na úspěchy či jiné vnější odměny.

2. vnější motivace trenéra – 4x – „*Pro něj je největší odměnou, když mají svěřenci výkony; Každého trenéra potěší, když jsou výsledky; On sám říká, že největší úspěch je, když vychová dalšího trenéra.*“

Tato kategorie vystihuje trenérovo zaměření na vnější odměny. Těmi mohou být výsledky nebo vychování nového trenéra. Snahou trenéra tedy může být vychovat takové sportovce, kteří budou získávat medaile, trofeje a nebo takové sportovce, kteří se sami pustí na trenérskou dráhu, kteří ponesou dál jeho myšlenky, kteří budou pokračovat v jeho trenérské linii.

3. vliv vztahů trenéra s okolím na sportovce – 1x - „*Spousta lidí nedokáže oddělit, že když je našťaval Láďa, nebudou si to vybíjet na mně. My jsme braní jako dohromady, jako jeden.*“

Tato kategorie vypovídá o spojení trenéra a sportovce pro okolí. To své problémy s trenérem promítá do sportovce, ačkoli ten nemá s jejich sporem nic společného. Přesto ho tento spor negativně ovlivňuje.

4. jiné alternativy trenéra – 2x – „V původním oddílu se nakonec tréninková skupina rozpadla, tak jsme šli na Duklu; V Čechách žádný takový trenér není.“

Tato kategorie hovoří o jiných možných trenérech pro sportovce. Sportovci zmiňovali, že se jim jiná alternativa uzavřela či že žádná jiná varianta stejně kvalitního trenéra neexistuje nebo je jen velmi těžko dostupná. Pokud taková situace skutečně nastane, sportovec nemá možnost výběru nebo je výběr přinejmenším velmi omezen.

5. zázemí poskytované trenérem (mnohost rolí) – 6x – „Trenér píše plány, účastní se tréninků, zajišťuje přihlášky na závody, rozhoduje o rozdělení peněz, komunikuje s doktory; Na závody nás taky vozil. Když se někam jelo pryč, věděl jsem, že můžu jet s ním. Když jsme měli nějaké zdravotní problémy, dohodil mi nějakého člověka; Když je potřeba nějaký doktor, poskakuje okolo mě jak se dá; mažou nám lyže...Taky zajišťují věci kolem- regeneraci.“

V této kategorii jsou zahrnuty role, které trenér plní. Není jen trenérem, ale také manažerem, servismanem, zajišťuje zdravotní péči pro sportovce.

6. odbornost + tréninkové metody – 5x – „Petr rozumí gymnastice, vysvětlí mi to, má znalosti; Je to pan trenér; Má specializaci na překážky; A když potřebuju cokoli z odborného hlediska, určitě se ho jdu na to zeptat Dělá to tak, abych si i na tréninku zvykla na závodní atmosféru.; má rád, že tréninky na sebe logicky navazují.“

V této kategorii se mluví o odborných znalostech trenéra, o jeho porozumění danému sportu, dané disciplíně. Přitom nemusí jít o získané tituly studiem škol, ale spíše o vhled do dané problematiky. Z toho pak vyplývají metody, které používá, jejich návaznost, uspořádání. Konkrétně byla zmíněna simulace závodní atmosféry. Sportovec je veden k tomu, aby si vyzkoušel vše tak, jak to bude probíhat na závodech. Sportovci to umožní lépe se na závodní atmosféru připravit, spolu s trenérem se pokouší co nejlépe tuto situaci nasimulovat. Simulace situace je jednou ze základních metod výcviku obecně.

7. pítí trenérů – 1x – „Při kruhovém posilování si v pauze dával panáky, táhlo to z něj.“

Trenér má být do jisté míry modelem pro sportovce. Tato kategorie však hovoří o faktoru, díky kterému se trenér modelem stát nemůže. Pítí alkoholu ve větší míře, zvláště na tréninku, může být pro sportovce signálem, že trenér není tím, komu by se měl podobat.

8. osobnostní vlastnosti - nespolehlivost, pohodlnost, moudrost, výbušnost, klid, přímost

Tato kategorie je velmi rozmanitá. Vlastnosti směřují k cílevědomosti trenérů, k jejich temperamentu, inteligenci či otevřenosti.

Na straně sportovce:

1. vnitřní motivace sportovce – 2x – „Tady je to o tom, jestli chceš nebo nechceš; jsem na úrovni, kdy to dělám sama pro sebe. Nedělám to pro trenéra.“

Vnitřní motivace hovoří o samostatnosti sportovce. Ten nepotřebuje kontrolu trenéra či kohokoli jiného. Kontroluje sám sebe. Činnost mu přináší potěšení sama o sobě.

2. vnější motivace – 3x – „Se víc hecnu, když tam mám trenéra; jediný způsob by byl, že by si vybudoval takový vztah, aby sportovci bylo trapný na trénink nejt kvůli trenérovi. Podpoří mě, když sám přijde a řekne, že něco bylo dobré a něco špatné; Říkala, že je škoda, abych skončila, že jsem ještě ničeho nedosáhla, že můj strop je ještě daleko... V tomhle jsem si říkala, že pravdu má.“

Tato kategorie mluví o způsobech, jak lze zevnějšku motivovat sportovce. Může to být přítomnost trenéra na tréninku, poskytnutí zpětné vazby, zaměření na výsledky.

3. vyspělost sportovce – 3x - „Bylo mi 17, teď je mi 22. Mám zkušenosti, pohled se změnil; Jedna holka k němu přišla jako dospělá, s ní se o tréninku bavil od začátku; Když si vezmeš ostatní lidi ve stáji, tak jsou minimálně o pět let mladší než jsem já. Taky s trenérem nejsou tak dlouho jako já. ...Taky vím, co bych chtěla. Ostatní jsou mladší, tak možná ani nevědí.“

V této kategorii se mluví o věku či spíše zkušenostech sportovce. Sportovci se shodují, že věkem se jejich přístup ke sportu změnil, mají jasněji ve svých cílech, často se mění také přístup trenéra k nim.

4. reflexe procesu od sportovce - 2x - „Ostatní o tom nepřemýšlí na rozdíl ode mě. Možná je to i daný tím. Pak je celkový vztah s trenérem jiný; vím, co chci, vím, co tomu chci obětovat.“

Tato kategorie je zřejmě spojena s kategorií vyspělost sportovce, nicméně ne jednoznačně. Dva ze tří sportovců, kteří mluvili o své vyspělosti také mluvili o své reflexi tréninkového procesu. Ta je dána jejich přemýšlením nad průběhem procesu, sportovec ví, kam chce směřovat, jaký by měl být výsledek jeho práce, také je mu jasné, kolik času a osobního života chce sportu obětovat.

5. pasivita – 3x - o připomínkách k tréninkovému plánu: „Měli jsem možnost, ale pochybuju, že by to někdo využil.; mně trenérka něco řekne a já to odběhám; Co řekne, to udělám.“

Tak, jako se projevuje pasivita trenéra v rámci stylu 1,1, může se pasivita objevit i u sportovce. Je to vlastně opak reflektování procesu, v tomto případě sportovec přijímá

to, co mu trenér sděluje bez vlastního přemýšlení. Nesnaží se o ovlivnění procesu, je plně odkázán na trenéra.

6. důležitost kamarádského vztahu pro sportovce – o kamarádském vztahu s trenérem:

„Vždycky jsem říkala, že za cenu toho, abych se zlepšila o dvě desetiny, u někoho, s kým si nebudu sedět, je pro mě tohle mnohem lepší.“

V této kategorii se dostáváme k problematice hodnot sportovce, konkrétně na jakém místě je pro něho lidský rozměr vztahu a z toho vyplývající příjemná atmosféra na tréninku, možnost promluvit si s trenérem i o jiných záležitostech než o tréninku.

7. podvod – 2x – *„Musela jsem do školy, jinak bych neuzavřela semestr. Trenér řekl, že musím jet na soustředění. Tak jsem se hodila marod.; A i když to s největší pravděpodobností neudělám a nikdy bych to asi neudělala, tak když by bylo nejhůř, i já mám v zásobě intriky, které můžu použít. Kdyby bylo něco ve stylu „Ty tam půjdeš, jako že taková situace nenastane, tak já si strčím teploměr do hrnečku.“*

Tato kategorie je de facto vyústěním příliš autoritativního chování. Sportovec nesouhlasí s určitým požadavkem či ho nemůže z různých důvodů splnit. Proto volí takovou strategii, aby dosáhl svého cíle a aby přitom obešel požadavek trenéra.

Na straně vztahu trenér – sportovec:

1. nevyrovnanost vztahu – 1x – *„My když tam jsme, tak skoro nejíme. A oni nám vše naučtují. Když přijede k nám..nic mu neúčtujeme.“*

Tato kategorie vypovídá o neférovosti ve vztahu trenéra a sportovce. Přitom se netýká přímo tréninkových věcí, ale záležitostí okolních. Pro trenéra a sportovce v nich neplatí stejná pravidla, přestože by mohla.

2. obdiv k trenérovi – 1x - *„Trenér má okolo sebe jakousi auru.“*

Oproti důvěře je tato kategorie vymezena velkým respektem vůči trenérovi, jeho adorováním. Tento obdiv se může stát až nekritickým.

3. délka spolupráce – 4x – *„Mě zná od hlavy k patě, takže většinou vidí, že je něco špatně; Už ho určitě nebudu žrát tak, jak jsem ho žrala před deseti lety; Neměla jsme problém, že by mi trénink nesesdl. Protože to trenérka na mě uměla napsat. Vždycky se podle mě stane, že si už nepřinášíte s trenérem nic nového.“*

Tato kategorie je oproti kategorii vyspělost sportovce vymezena délkou spolupráce s daným trenérem, ne pouze věnováním se sportu jako takovému. Postupem času se oba dva poznávají, přicházejí na to, co od sebe mohou navzájem očekávat. Byla zmiňována pozitivita i negativita. Trenér ví, co je pro sportovce vhodné, pozná, kdy už je

na něho trénink moc. Na druhou stranu trenér může ztrácet jakýsi punc dokonalosti, sportovec už nemusí jeho slovům věřit tolik, jako dřív. V neposlední řadě je také třeba zmínit, že každý trenér má nějaký způsob vedení, je zaměřen určitým směrem. Je tedy možné, že po určité době se možnosti jeho přínosu sportovci značně zmenší, a proto se může stát, že po několika letech sportovec od svého trenéra odejde.

Ostatní:

1. rodiče – 1x – „*Táta pak řekne, že když mě to nebaví, nemám tancovat, že on to nebude platit.*“

Tato kategorie v sobě obsahuje vliv rodičů na průběh tréninků i na sportovce jako takového.

2. peníze – 3x – „*Za hodinu chce trenér 40euro, platí to rodiče; o výživě: Je to i o financích, které jsou omezené; kdyby s tebou chtěl jet tvůj trenér (rozuměj jiný než přidělený reprezentací – pozn.) na reprezentační akci, musel by si vše zaplatit.*“

V našem vzorku se objevilo téma peněz jen jako prostředek k dosažení určitého cíle. Nemluvílo se ani jednou o peněžích jako odměně.

Téma peněz se i tak objevilo ve více případech – jako důvod pro méně časté tréninky s trenérem, jako důvod pro ne zcela vyhovující stravu, jako důvod, proč nelze mít vlastního trenéra v reprezentaci.

3. ovlivnění jiných oblastí života – 1x – „*Ani nemám žádný kamarády. Já jsem buď doma a učím se a nebo na tréninku.*“

Sport zasahuje i do jiných oblastí sportovcova života. Je ovlivněno jeho soukromí, volného času zbývá jen málo. O tom právě mluví tato kategorie.

4. tréninková skupina – 3x – „*Líp to ubíhá než když člověk jede sám; Když jsem tam sama, je výhoda, že se můžu soustředit na sebe; nechtěl jsem běhat sám.*“

Jádrem této kategorie je tréninková skupina, tedy lidé, kteří trénují u jednoho trenéra či prostě jen spolu. Sportovci přitom zmiňovali její klady i zápory. Záleží na typu tréninku, který spolu sportovci absolvují.

5. klub – 1x – „*Dukla je Dukla ...Jsou tu profíci... V Dukle je i Šebrle.*“

Tak jako může být důvodem pro spolupráci s trenérem tréninková skupina, která u daného trenéra je, může být důvodem i klub, kterého je trenér členem. Klub poskytuje sportovci zázemí, podmínky pro trénink. Být součástí elitního klubu může být silným zdrojem sebevědomí, může být pozitivně hodnoceno druhými.

Ideál

Výpovědi analyzované do této doby se vztahovaly k reálnému chování trenéra. My jsme se však také zajímali o to, jak by měl vypadat trenér ideální.

Styl 9,9 Grid®

1. důvěra – 5x – „Musí se mu dát věřit; Měl by to být ...člověk, kterému může závodník neskonalé věřit.“
2. zpětná vazba – 5x – „Také aby mi říkal, co dělám špatně; upozorňovat nás na chyby, Aby za mnou přišel a říkal mi, jak jsem běžel.“
3. flexibilita – 5x – „Taky jsem chtěl do tréninku dávat svoje pocity. Někdy jít něco víc, někdy méně; když vidí, že mi to nejde, aby uměl trénink změnit; aby netrval na tom, co je napsáno v plánu; Individuální přístup.“
4. domluva – 4x – „Aby si s trenérem sedli, řekli si, co je cílem a na to jeli; měli by být rovnocenní pracovní partneři; já mám svoji představu, s trenérem musím dojít ke kompromisu.“
5. otevřenost – 4x – „Měli by si věci říkat na rovinu; neříkat pravdu je nanič.“
6. zdůvodnění – 1x – „Plánu bych měl rozumět.“
7. hledání možností zlepšení – 3x – „Probrat, proč to nevyšlo. Snažit se pak trénink upravit tak, aby to příště dopadlo; trenér by měl sám přijít a probrat se mnou, v čem byla chyba; Byl by ... vzdělaný, otevřený novým poznatkům.“
8. přítomnost na tréninku – 1x – „Chtěl bych, aby trenér byl na tréninku pokaždé .“

Styl 1,9 Grid®

1. přátelský vztah – 7x – „Měli by být kamarádi.; Měl by to být kamarád; je pro mě hodně důležitý, abychom si rozuměli, aby to nebylo jen přijít – odtrénovat- odejít; Mělo by mu záležet na tom, aby se závodník cítil dobře v tom, co dělá.“
2. porozumění i v jiných oblastech – 5x – „Měl by člověka pozorovat. Nejen běžecky, ale i s hlavou, když jsou problémy s babou, v práci.; Neměli by být spolu jen kvůli trénování; je fajn, abych si s trenérem měla co říct i mimo sport.“
3. podpora – 6 – „Když se nedaří, aby přišel; Trenéra potřebuji na povzbuzení.; při zranění potřebuju, aby mě trenér povzbudil; Když se mi nedaří na závodech, potřebuju povzbudit; Někdy by se za nás mohl víc postavit.“

Styl 9,1 Grid®

1. profesionální vztah – „Když je dobrá tréninková skupina, trenér nemusí být úplně kámoš.“
2. Vysoké nároky 2x – „Neříkám, že by měly být jen samé lehké tréninky; tréninky musí být těžké; zkoušení vosku i všemu by měl dát maximum.“
3. Stanovení plánu – 2x – „trenér musí vědět, co máme dělat; trenér je tu od toho, aby nám říkal, v čem se máme zlepšovat.“
4. Vyžadování poslušnosti – „Trenér by měl říct, že má sportovec jít k doktorovi, dát se do pořádku.“

Ostatními tématy, která se nedala zařadit ke stylům vedení, byly:

1. znalosti trenéra – 1x - „...a to nejen odborné, ale také co se týče historie sportovce, jeho vývoje, měl by mít také vlastní zkušenosti.“
2. osobnostní vlastnosti – *inteligentní (2x), veselý (lze zařadit ke stylu 1,9), klidný, odpovědný, spolehlivý, pilný (poslední tři by šly zařadit ke stylu 9,9)*
3. nízký počet svěřenců –1x - „Aby měl co nejméně svěřenců ...Trenér tak má čas věnovat se dostatečně všem.“

Ve výpovědích vztahujících se k ideálnímu trenérovi se neobjevily žádné nové kategorie oproti výpovědím o trenérech reálných. Sportovci většinou ve svých přáních mluvili o těch vlastnostech, které jim na jejich vlastních trenérech vadí či je u nich postrádají.

Nejčastěji byly zmiňovány takové vlastnosti či takové chování, které jsme zařadili ke stylu 9,9, a to především flexibilita plánu, důvěra, otevřenost, zpětná vazba a domluva. Jejich popis se přitom shodoval s popisem, který jsme uvedli v kapitole o stylu 9,9.

Dále bylo zmiňován přátelský vztah, který by měl mezi sportovcem a jeho trenérem fungovat, porozumění v jiných oblastech (obě témata se objevila v pěti rozhovorech). Sportovci také očekávají podporu od svého trenéra (3x).

Směrem k ideálnímu trenérovi byl také zmíněn styl 9,1, a to kategorie stanovení plánu, poslušnost, profesionální vztah. Podle dvou respondentů (tanečníků) by trenér měl být tím, kdo stanovuje, co se bude dělat. V těchto výrocích je zahrnuta také pasivita obou sportovců, kteří čekají, co jim trenér přikáže. Je možné, že je to způsobeno jejich poměrně nízkým věkem (18let).

Kategorie vyžadování poslušnosti byla zastoupena pouze jedním výrokem, který se týkal nařízení odpočinku. Respondent uváděl, že sportovec si sám neřekne, je příliš zaměřen

na dosahování cílů, nechce vynechat nic z tréninkového plánu. Proto by měl být přítomen trenér, který pozná, že sportovec potřebuje pauzu. Bere tak odpovědnost na sebe, sportovce de facto zbavuje nutnosti rozhodovat se.

Interpretace výsledků

Ve výpovědích se nejčastěji objevily styly 9,9 a 9,1. 9 na první pozici značí vysokou orientaci na výsledky, kterou mají oba styly společné, liší se ale tím, kolik prostoru je dáno sportovci. Zatímco trenér, který vede pomocí stylu 9,1, nepřipouští mnoho diskuse, trenér stylu 9,9 je naopak diskusi otevřen. Sportovci preferovali buď jeden, nebo druhý styl. Ostatní byly zastoupeny jen okrajově. Styl oportunistický se v našem souboru neobjevil ani jednou. Může to být dáno faktem, že tento styl je většinou odhalen až po určité době. My jsme však se sportovci strávili jen několik desítek minut. Proto jsme možná tento styl v jejich výpovědích nerozpoznali. Důvodem může být i to, že jde o styl spojující všechny styly. My jsme se tak mohli dopustit chyby, že jsme jednotlivá chování přiřazovali k jiným stylům. Bylo tak však činěno proto, že vždy ve výpovědích jeden styl převládal. Proto se domníváme, že ani v jednom případě o styl oportunistický nešlo.

Ačkoli by se mohlo zdát, že otevřenost názorům sportovce bude mezi sportovci jednoznačně preferována, v některých odpovědích bylo jasně ukázáno, že tomu tak není. Někteří sportovci dávali přednost stylu 9,1. Může to být dáno jejich osobnostní složkou, druhem sportu, ale také osobností trenéra, který může být natolik charismatický, hodnověrný, že si zcela získá důvěru sportovců. Ti pak jen následují jeho příkazy.

Pro preferenci jednoho či druhého stylu by mohla být velmi důležitá vyspělost sportovce. Ti, kteří oceňovali možnost domluvy s trenérem, zmiňovali také svou vyspělost, zkušenosti. Velmi důležitou kategorií se ukázala také flexibilita, zpětná vazba a přítomnost trenéra na tréninku. Ostatní kategorie se již neobjevovaly tak často.

V rámci stylu 9,1 byly nejčastěji zmiňovány dvě kategorie - vysoké nároky a vyžadování poslušnosti. Přitom je nutné zdůraznit, že především kategorie vysoké nároky byla přijímána velmi kladně. Sportovci si uvědomují, že bez tvrdého tréninku nelze úspěchů dosáhnout, nečekají, že trenér po nich nebude nic chtít, nechtějí mít lehké tréninky. To je vidět také ve výpovědích o ideálním trenérovi, kde byla dvakrát tato kategorie zmíněna.

Kategorie vyžadování poslušnosti už byla o něco složitější. Některé akty byly přijímány s pokorou, s porozuměním, jiné vyloženě s nevolí. Záleží tedy zřejmě na situaci, v jaké se trenér a sportovec nacházejí, na jejich osobnostním naladění. Zde vidíme jako

vhodné upozornit, že tato kategorie se velmi blízce stýká s etickou rovinou. O některých činech trenérů se lze vážně domnívat, že etickou hranici překročily. To je problém také chování zařazeného do kategorie kladení podmínek. Sportovcům bylo vyhrožováno, že pokud nesplní požadavky trenéra, trenér s nimi spolupráci rozváže. Přesto právě tito sportovci uvedli, že ideální trenér má poslušnost vyžadovat.

Tato kategorie se však nevztahovala vždy jen k nařízení tréninku, zátěže, ale také k odpočinku, nařízení volna. Zde je tedy patrné, že trenér má za úkol postarat se nejen o zátěž sportovce, ale také o jeho relaxaci.

Zajímavou kategorií byla kategorie profesionální vztah. Sportovci jej hodnotili jako chladný, bez emocí, chybělo jim v něm lidské porozumění. S tím může být spojená také nedůvěra. Dva sportovci, kteří mluvili o profesionálním vztahu mezi sebou a trenérem, také mluvili o nedůvěře k němu.

Co se týče stylu 1,9, byl zmiňován méně než styly předchozí. De facto rozděloval soubor na dvě poloviny – pět lidí zažívá se svým trenérem přátelský vztah, rozumí si spolu i v jiných oblastech než ve sportu, u pěti tomu tak není. I ideální trenér by podle šesti respondentů měl být se sportovcem kamarád, podle pěti by si měli společně rozumět i v jiných oblastech.

Přátelský vztah je vlastně to, co respondentům chybělo v čistě profesionálním vztahu se svými trenéry. Trenér a sportovec spolu tráví velmi mnoho času, a proto se zdá logické, že se skamarádí. Odpovídá to i sociální teorii, která říká, že jedním z faktorů podporujících vznik přátelství je fyzická blízkost (Výrost, Slaměník, 2008).

Na druhou stranu tu vzniká nebezpečí, že přátelský trenér nebude umět na sportovce klást dostatečně vysoké nároky. To by však mělo být odbouráno díky vnitřní motivaci sportovců, jejich vlastní touze po náročnosti úkolů. Trenér tak nestojí proti svěřenci, ale naopak vedle něho.

Styl 1,1 se projevoval zejména v občasné nepřítomnosti trenéra na tréninku. To umožňuje sportovci zažít sám sebe v jiné rovině, uvědomit si nové skutečnosti, ale také trénink vynechat. Důvodem mohou být charakterové vlastnosti sportovce, motivační složka.

Zcela negativně bylo hodnoceno neposkytování zpětné vazby trenérem, malá podpora. V profilu ideálního trenéra se požadavek na toto chování vyskytl pětikrát.

Celkově se v požadavcích na ideálního trenéra nejčastěji objevoval styl 9,9. Byly zastoupeny všechny kategorie s výjimkou jedné (stejně chování ke všem). I jejich vymezení se shodovalo s tím, jak byly vymezeny kategorie reálných trenérů.

Poté následoval styl 1,9 také se stejnými kategoriemi jako u reálných trenérů. Tento styl byl více zastoupen oproti realitě.

Styl 9,1 byl zastoupen čtyřmi kategoriemi. V souvislosti s profesionálním vztahem mezi sportovcem a trenérem je třeba dodat, že sportovec tuto možnost zmiňoval jen tehdy, pokud je u tréninku přítomna taková tréninková skupina, která lidský vztah poskytne. Proto už není nutné, aby tento rozměr vztahu byl přítomen také ve vztahu trenéra a sportovce. Je tedy patrné, že lidský rozměr by z trénování vymizet neměl. Nemusí však nutně být naplňován trenérem.

Kategorie, které nemohly být zařazeny k jednotlivým stylům vedení, jsme rozdělili do čtyř skupin – faktory na straně sportovce, trenéra, jejich vzájemného vztahu a jiné.

Na straně trenéra to byla jeho motivace, znalosti, zázemí, které sportovci poskytuje, jeho vztah s okolím. Jeden sportovec se setkal s pitím alkoholu u svého trenéra. Na rozhodování o trenérovi může mít vliv i to, jaké jsou jiné možné varianty. To jen potvrzuje teorii Rusbultové a Buunka (1993) o roli jiných alternativ pro setrvání ve vztahu.

Na straně sportovce to byla také jeho motivace, úspěšnost, s ní spojená reflexe procesu, hodnotový žebříček (konkrétně pak důležitost kamarádského vztahu pro sportovce). Zajímavou kategorií bylo podvedení trenéra. To bylo ale učiněno jen v situaci, kdy byl sportovec zahrán do kouta, kdy už neviděl jiné řešení, jak dosáhnout cíle, který pro něho byl důležitý a kterého se nechtěl vzdát.

Ve vzájemném vztahu trenéra a sportovce je mimo již stanovených kategorií také důležitá délka vzájemné spolupráce, vzájemná nevyrovnanost, obdiv k trenérovi. Ten je oproti důvěře charakterizován jakousi fascinací trenérem, může být nebezpečný pro možnost nekritického přijímání trenéra.

V jiných kategoriích se objevily peníze, rodiče, tréninková skupina, klub. To mohou být velmi silní motivační činitelé pro spolupráci s konkrétním trenérem. Jejich vliv může být kladný i záporný. Pouze jednou se objevilo téma ovlivnění jiných oblastí života. Ostatní sportovci se tohoto tématu nedotkli. Důvodem může být to, že necítí negativní dopady na svůj život. Možná počítají s ovlivněním i ostatních oblastí života, a proto necítí potřebu toto téma sdělovat, možná si toto ovlivnění ani neuvědomují. Sport pro ně může být jedinou náplní dne, kterou ale nemusí mít čím nahradit.

Na závěr zde pro přehlednost uvádíme tabulku, která srovnává přístup jednotlivých stylů na vybraná témata (tab. č. 13). Použili jsme pouze čtyři styly, protože ostatní byly ve výpovědích zastoupeny jen velmi okrajově a pouze ve vyhrazených oblastech.

Styl/ téma	9,1	9,9	1,9	1,1
Stanovení cílů	Cíle stanoví trenér sám, sportovce s nimi seznámí	Cíle budou stanoveny po vzájemné dohodě	Cíle si stanoví sportovec sám, trenér ho podpoří v jejich dosažení	Cíle si stanoví sportovec sám, trenér se nezajímá o jejich naplňování
Přizpůsobení tréninku	Není možné, pokud je stanoven plán, vždy je naplněn	Trénink je možné přizpůsobit po vzájemné dohodě, se zřetelem ke stanoveným cílům i momentální situaci	Trénink je možné přizpůsobit, především je upřednostněno zdraví sportovce	Trénink si přizpůsobí sportovec sám, bez konzultace s trenérem
Na čem je založen vztah	Nedůvěra, autorita	Důvěra, partnerství	Přátelství	Lhostejnost
Reakce na (ne)úspěch	Nadávky, výhrůžky	Probrání příčin	Podpora, chlácholení	Žádná či obecná reakce
Komunikace	Jednosměrná – pouze od trenéra ke sportovci	Obousměrná, otevřená	Obousměrná, tematicky zaměřená nejen na sport	Minimální
Chování na tréninku	Trenér je přítomen, rozdává příkazy	Trenér je přítomen, poskytuje sportovci zpětnou vazbu	Trenér je přítomen, poskytuje sportovci podporu	Trenér není přítomen

Tab. č. 13 Srovnání přístupů jednotlivých stylů

Pohled psychologů (podrobný přepis rozhovoru viz příloha č.2)

Rozhovory s psychology byly stejně jako rozhovory se sportovci vyhodnoceny metodou obsahové analýzy. Výpovědi byly rozřazeny k jednotlivým stylům vedení a barevně označeny. Styly vedení byly chápány podle teorie Leadership Grid[®] (viz kap. Orientace na úkol x na vztahy, str. 40). Poté jsme hledali společné jmenovatele v rámci kategorií příslušejících k jednotlivým stylům.

Na začátek je dobré uvést, že výroky sportovních psychologů se ve velké většině týkaly trenérů, podmínek či okolností ideálních. Otázky byly kladeny tak, abychom zjistili, jaký by měl trenér a jiné okolnosti dle sportovních psychologů být (viz příloha č. 2).

U těch kategorií, které se k ideálu nevztahují, bude tato skutečnost uvedena.

Styl 9,9 Grid[®]

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu 9,9
1	6
2	8
3	19
4	2

Tab. č. 14 Zastoupení stylu 9,9 v jednotlivých rozhovorech

Ve výpovědích sportovních psychologů se objevily tyto kategorie:

1. důvěra – 4x – „*Jestliže sportovec trenérovi nevěří, je to špatně; Tam je důležitá důvěra; Mělo by to být tak, že sportovec by měl dovolit, že trenér se bude dozvídat o jeho osobnosti pomocí psychologa.*“
2. otevřenost – 1x – „*Trenér si může něco myslet, ale ono to ve skutečnost může být jinak. Každý potřebuje něco jiného.*“
3. komunikace – 3x – „*Určitě by měli být komunikativní; Pokud je trenér výrazně autoritativní a neslyší zpětnou vazbu od sportovce, trenér si jede pořád podle svého...proces není kvalitní.*“
4. zdůvodňování – 1x – „*Když se trenérovi podaří to vysvětlit, zdůvodnit, ukázat jim, že to opravdu funguje.*“
5. domluva – 1x – „*Důležité je dohodnout se na postupu, na plánu., co od toho oba očekávají.*“
6. flexibilita – 3x – „*Když sportovec přijde a řekne trenérovi, co se děje, trenér může trénink přizpůsobit. všichni jsme získávali informace o svěřencích a pokud možno jsme je předávali trenérovi...říká se tomu individualizace přístupu; . Ideální případ by byl*

takový, že by trenér měl získat přístup k tomu, o jakou osobnost se jedná, co je sportovec zač.“

7. hledání možností zlepšení – 1x – „*Měl by se zeptat na příčinu, ...Podle toho pak podniknout určité kroky.*“

8. vzor – 2x – „*Měl by jim být i vzorem; měl by jít příkladem.*“

Oproti sportovcům samotným se zde objevila pouze kategorie vzor. Trenér by měl být podle psychologů vzorem pro sportovce, měl by jim být příkladem, sám by měl představovat člověka, kterému se sportovec chce přiblížit.

Ostatní kategorie jsou stejné, proto nepovažuji za nutné je vysvětlovat. Naopak zde chybí kategorie: přítomnost trenéra na tréninku, zpětná vazba, stejné chování ke všem.

Styl 9,1 Grid®

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu 9,1
1	0
2	1
3	2
4	3

Tab. č. 15 Zastoupení stylu 9,1 v jednotlivých rozhovorech

Styl 9,1 se ve výpovědích sport. psychologů objevil ve dvou kategoriích:

1. vyžadování poslušnosti – 2x – „*Trenér, který je důsledný, není oblíbený, protože vyžaduje dodržování režimu; musí být autoritou, aby ho kluci poslouchali; Sportovec podléhá tendencím nedodržet stanovené cíle, protože má slabou vůli. Ne protože by nechtěl a priori, ale vůle je nedostačivá. To by mu měl poskytovat trenér.*“

2. vysoké nároky – 2x – „*Tam byla šílená trenérka, která je dokázala svými nároky i pochroumat; Režim ve sportu je hrozně náročný, sportovec, který chce dělat špičkový sport, je tam nutné velké odříkání.*“

Oproti sportovcům je psychologem upozorněno na možná nebezpečí vysokých nároků. Zároveň je ale řečeno, že bez přísného režimu se vrcholový sport neobejde.

I tento styl je ve výpovědi psychologů řidčeji zastoupen než ve výpovědi sportovců.

Styl 1,9 Grid®

Číslo respondenta	Kolikrát se objevilo téma stylu 1,9
1	3
2	0
3	1
4	3

Tab. č. 16 Zastoupení stylu 1,9 v jednotlivých rozhovorech

Téma stylu 1,9 se objevilo ve třech kategoriích:

1. pozitivní přístup – 1x – „*Nestresovat své svěřence, naopak působit pozitivně.*“
2. přátelský vztah – 2x – „*Je tam důležitý, aby tam přátelství bylo; Záleží, jak se rozhodne, jak sportovce povede. Není to vyloučeno.*“
3. podpora – 1x – „*Vedoucí musí být schopen stále předávat vůli tomu, kdo je veden.*“

U tohoto stylu se neobjevila žádná nová kategorie oproti sportovcům, naopak zde chybí upřednostnění zdraví.

Jiné styly vedení se ve výpovědích psychologů neobjevily.

Nejvíce zastoupeny byly mezi psychology takové výroky, které se nevztahovaly k ani jednomu z námi pozorovaných stylů. Konkrétně se objevily kategorie:

Nové oproti sportovcům:

a. Na straně trenéra:

1. časová náročnost pro trenéra – 1x – „*Když chce pro sportovce udělat co nejvíc, je to náročný na čas, na vztah k rodinnému prostředí. Jsou pořád pryč.*“
2. psychologické schopnosti – 1x – „*Dobrý trenér asi musí být dobrým psychologem.*“
3. charakterové vlastnosti – 2x – „*Chování trenérů by muselo mít nějakou kvalitu. Muselo by to znamenat, že nikomu nebudou říkat výsledky testů.*“
4. volní vlastnosti – 1x – „*Nejdůležitější je, aby byl schopen trvalého úsilí z hlediska vůle.*“

b. Na straně sportovce:

1. odolnost – 1x – „*Špičkoví sportovci jsou většinou svérázné osobnosti, které jsou hodně odolné.*“

Tato kategorie hovoří o nezbytné psychické vlastnosti sportovce – odolnosti. Nepřímo tak de facto hovoří o náročnosti sportovní přípravy.

2. kompenzace – 1x – „*Náročná fyzická zátěž musí být něčím kompenzovaná, jinak to moc dlouho nevydržíte. Proto je sport a studium výborná kombinace.*“

Tato kategorie zahrnuje doporučení, že by sportovec neměl žít pouze sportem. Jeho fyzická námaha by měla být vyvážena námahou psychickou.

c. Na straně vztahu trenér – sportovec:

Žádná nová kategorie se neobjevila.

Ostatní nové kategorie:

1. společenské prostředí – 2x – „*A tím, že se změnila doba, bere se ohled hlavně na já, „já jsem já a nic jiného mě nezajímá. Je tedy důležitější svobodomyšlnost než nároky někoho, kdo po mně něco chce. Postmoderna nezná autoritu a nezná, co je to povinnost... Vítězí jen pro prožitek okamžiku, vítězství.*“

Tato kategorie se nevztahuje k ideálnímu prostředí, ale k prostředí reálnému. Vystihuje kulturní prostředí, ve kterém sportovec žije, hodnoty, které jsou uznávány, normy, které jsou dodržovány. Představuje širší sociální kontext.

Kategorie společné se sportovci:

a. Na straně trenéra:

1. odbornost – 2x – „*Je hodně trenérů, kteří nemají vysokoškolské vzdělání. Pohybovali se ve sportu a dlouhodobým pobytem v daném prostředí získali mnoho informací; Měl by mít teoretické základy. Měl by mít odborné znalosti.*“

Psychologové doslovně definují, že odbornost lze získat formálním vzděláním i vlastní zkušeností. Oba tyto způsoby jsou zahrnuty v jedné kategorii.

b. Na straně sportovce:

1. vnější motivace sportovce – 2x – „*Jakmile je tam mus, trénink nemá efekt, sportovec je tam jenom že tam je. Nepřispívá to růstu výkonnosti ani výslednosti. Čím dál tím víc ale patří skutečně sám sobě a ztrácí vnější opory, které měl. Vnější opory nemá.*“

Tato kategorie vystihuje motivaci sportovce, která nejde přímo od něj, ale z prostředí. Jednou byla vystižena škodlivost velké vnější motivace, nátlaku na sportovce, podruhé však bylo řečeno, že naopak nepřítomnost vnější motivace je škodlivá. Sportovci tak odpadá možnost opory, kterou může vnější motivace či tlak představovat. Tato kategorie se nevztahuje k ideálu.

2. vnitřní motivace sportovce – 3x- „*Bud' chci sport dělat a režimu se podřídím a dělám to dobrovolně; Ideální je, pokud sportovec sám ví, co může a co ne, pokud to musí hlídat trenér, pak se to stejně někde projeví negativně. Ted' je nejdůležitější vlastní emoční prožitek.*“

Tato kategorie naopak vypovídá o motivaci, která přichází zevnitř. Ta je považována za důležitou složku kvalitního tréninkového procesu.

3. vyspělost sportovce – 2x – „Čím víc získává osobních zkušeností, tím víc ztrácí potřebu trenéra.; jsou sportovci, kteří již zvládnout tento proces bez trenéra a vyhovuje jim to tak. To ale musí jít o zkušené sportovce.“

Zatímco sportovci se vyjadřovali o své vyspělosti jako o faktoru, který hrál roli v ujasnění si vlastních cílů, pro změny v přístupu trenéra, psychologové v této kategorii mluví převážně o snižující se potřebě trenérského vedení poté, co sportovec získá potřebné zkušenosti.

Ostatní:

1. zásah do jiných oblastí života – 3x- „Podíl trenéra ovlivňovat režim sportovce, je celostní. Je za měřen na to, co se děje celý den.; Určitě by trenér měl znát osobní prostředí sportovce; Sportovec se rozhodl, že nebude patřit sobě, ale sportu. Za těchto okolností by měl zasahovat do osobního života.“

V této kategorii je vyjádřeno, že sportovec nepřestává být sportovcem po ukončení tréninku, sport se projevuje do všech oblastí jeho života. Tyto zásahy však nevyplynou z trenérova osobního rozhodnutí, ale je to dáno faktem nutnosti celý život zasvětit sportu.

2. peníze – 2x- „Znám sportovce, kteří když dosáhli úspěchů, chytli je sponzoři a už to rázem nebyl on. Přenáší se to do roviny komerční.“

Peníze jsou v této kategorii pojímány jako negativní pro další rozvoj sportovce. Ani tato kategorie nebyla hodnocena kladně, a proto se nevztahuje k ideálu.

Oproti sportovcům zdůrazňují sportovní psychologové více jiných vlivů na spolupráci trenéra a sportovce. To lze chápat tak, že psychologové mají širší pohled na danou problematiku. Když zmiňovali styly vedení, neobjevovaly se nové kategorie, také jejich vymezení bylo stejné, naopak ostatních faktorů důležitých pro spolupráci nacházeli více.

Nejčastěji byl ze stylů vedení zmiňován styl 9,9. Ačkoli se jeho kategorie objevovaly jen v několika výrocích, celkově zůstala oproti sportovcům opominuty pouze tři kategorie.

Styl 9,1 a 1,9 byl ve výpovědi psychologů zastoupen zhruba stejným počtem výroků. Zastavila bych se pouze u kategorie vysoké nároky. Ta byla mezi sportovci hodnocena jednoznačně kladně, zde byla však zmíněna také nebezpečnost vysokých nároků, možné ohrožení sportovcova zdravého vývoje.

U stylu 1,9 se objevila nová kategorie – pozitivní přístup.

Z objevení pouze jedné nové kategorie ohledně stylů vedení můžeme usuzovat, že je vymezení námi stanovenými kategoriemi komplexní. Naopak mnoho nových kategorií tématu „ostatní“ vypovídá o tom, že faktorů, které hrají roli ve spolupráci sportovce a trenéra, je mnoho.

Konkrétně je to např. kategorie společenské prostředí. Tou je zdůrazněno, že celý tréninkový proces probíhá na určitém kulturním pozadí, které hraje důležitou roli, dále jeho časová náročnost. Trenér by podle psychologů měl být dobrým psychologem, měl by rozumět osobnosti svého svěřence, důležité jsou jeho charakterové vlastnosti a v neposlední řadě také vlastnosti volní. Na straně sportovců oproti sportovcům vidí jako důležitou kompenzaci vysoké fyzické námahy činností psychickou.

Celkově lze říci, že psychologové potvrzují důležitost stylu 9,9, přitom však jednoznačně říkají, že čistý styl 9,9 nestačí. Jsou situace a oblasti, ve kterých je vhodné použít styl jiný.

3.1.5. Osobnostní poker

Vyhodnocení osobnostního pokeru bylo provedeno rozřazením vlastností, které byly trenérům přiřazeny, k jednotlivým stylům vedení tak, jak je chápe teorie Leadership Grid® (viz kap. Orientace na úkol x na vztahy, str. 40). Poté byli hledáni společní jmenovatelé těchto vlastností a byly tak vytvořeny kategorie příslušející k jednotlivým stylům.

Vlastnosti, které přiřazovali trenéři sportovcům, do kategorií stylů vedení řazeny nebyly. Byly však hledáni společní jmenovatelé, kteří by mohli jednotlivé vlastnosti spojit do kategorií. Podrobné výsledky lze najít v příloze č. 4.

Trenér č. 1

Tomuto trenérovi bylo dáno dvacet karet vlastností, které si má dle svých svěřenců zachovat, pět karet naznačovalo přání změny sportovců.

Styl 9,9 byl zmíněn dvěma kategoriemi (za jednotlivými přídavnými jmény následuje v závorce informace o tom, zda by trenér měl mít příslušné vlastnosti více nebo méně, pokud tato informace chybí, znamená to, že si má danou vlastnost zachovat v takové míře, v jaké ji má doposud) :

1. domluva – 5x: vstřícný, ohleduplný, pružný, přístupný dohodě, ochotný. Ani jedna vlastnost neměla být změněna.

2. důvěra – 4x: důvěřující, hodnověrný, stabilní, přirozený. Opět ani jedna vlastnost neměla být změněna.

Styl 9,1 se projevil kategorií směřování k cíli, a to šesti kartami: nápaditý, metodický, konstruktivní, tvořivý, plný nápadů, tvůrčí. Tento styl byl také vyjádřen přáním změny trenéra – tři karty v méně diplomatického, více ovlivňujícího, více vlivného.

Styl 1,9 se objevil prostřednictvím dvou karet – šetrný, mírný. Tuto dvojici jsme pojmenovali jako kategorie mírnost.

Dalšími obdrženými kartami byly: tradicionalista, sečtělý, vytváří kontakty, důvěřivý (méně), analytický (více).

Trenér si přitom sám nechal karty: chytrý, společenský, trpělivý, není předpojatý, seriózní, stabilní, důsledný, zodpovědný, pracovitý. V námi sledovaných stylech vedení lze tedy říci že se trenér vidí jako zaměřený na cíl (styl 9,1) - důsledný, zodpovědný, pracovitý, trpělivý, stabilní; otevřený směrem k druhým (styl 9,9) – společenský, není předpojatý a chytrý.

Pohled trenéra č. 1 na svěřence

Poměr karet vlastností, které si měli sportovci dle trenéra ponechat, a těch, podle kterých se měli změnit byl 9: 13.

Karty, a tedy vlastnosti, jsme rozdělili do následujících kategorií:

1. směřování k cíli – 7x: experimentátor, spolupracující, přísný, cílevědomý, náročný (více), příkladný (více), odolný (více), motivovaný (méně)

Touto kategorií trenér vyjadřuje svou spokojenost se sportovci, kteří směřují k cíli.

Přál by si, aby se někteří cíli oddali více, ale někteří také méně. Z toho tedy vyplývá, že pro tohoto trenéra neplatí, že čím více, tím lépe. Naopak si uvědomuje rizika spojená s přílišným zaměřením na cíl.

2. energie – 4x: dokáže vzpružit, burcuje (více), klidný (více), vášnivý(méně)

I zde, stejně jako v předchozí kategorii, platí jako nejlepší jakási střední cesta, trenér vyzdvihuje energii sportovců, ale nesmí jí být moc a musí být zaměřena správným směrem.

3. zábava – 2x: pozitivní (méně), vtipný

Tato kategorie možná navazuje na kategorii směřování k cíli. Přílišná zábavnost směřování k cíli může bránit, ale trenér je toho názoru, že zábava má na trénincích své místo.

4. autonomie -1x: drzý

Trenér oceňuje samostatnost sportovců.

5. ohleduplnost – 3x: loajální, suverénní (méně), přející (více)

Trenér oceňuje autonomii, ale zároveň si nepřeje, aby autonomie sportovců byla bezbřehá. To naznačuje tato kategorie, která mluví o tom, že sportovci by měli být ohleduplní k ostatním, neměli by se zaměřit pouze na sebe.

Trenérka č. 2

Tato trenérka obdržela celkem dvacet jedna karet, které vypovídaly o vlastnostech, které by si měla zachovat, a jednu kartu, která naznačovala přání změny. Tato karta však byla trenérce dána až poté, co si o ni sama řekla.

Styl 9,9 se u této trenérky dle sportovkyň projevoval ve dvou kategoriích (za jednotlivými přídatnými jmény následuje v závorce informace o tom, zda by trenérka měla mít příslušné vlastnosti více nebo méně, pokud tato informace chybí, znamená to, že si má danou vlastnost zachovat v takové míře, v jaké ji má doposud):

1. důvěra – 3x: férový, ohleduplný, předvídavý

V těchto vlastnostech je naznačeno, že na trenérku se lze spolehnout, její chování směřuje jasným směrem.

2. respekt vůči druhým – 3x: důvěřující, uznalý, uctivý

Tato kategorie naznačuje trenérčinu schopnost respektovat druhé lidi, být ohleduplný k jejich názoru.

Styl 9,1 se projevil v kategorii zaměření na cíl, a to třemi kartami: vůdčí osobnost, schopný kritiky, neústupný.

Styl 1,9 byl zastoupen dvěma kategoriemi:

1. péče o ostatní – 4x: přející, podporující, pečující, ustaraný.

Tato kategorie naznačuje zájem trenérky o lidi okolo ní, její starostlivost o ně.

2. zábava – 3x: méně vážný (po nápoděbě), hravý, dobře naladěný

Tato kategorie vyzdvihuje trenérčinu schopnost vnést do tréninku zábavu, dobrou náladu. Sportovkyně by si přála, aby byla trenérka méně vážná, tedy aby byla více uvolněná.

Dalšími obdrženy kartami byly: oduševnělý, realistický.

Trenérka si nechala karty: metodický, kompetentní, objektivní, nezatížený, zlepšovatel, zakořeněný, energický, burcující, ovlivňující.

V řeči stylů vedení je tedy zastoupen styl 9,9 – otevřenost – objektivní, nezatížený; 9,1 – zaměření na cíl – metodický, ovlivňující, zlepšovatel; dále byla zmíněna aktivita – energický, burcující a kompetence.

Pohled trenérky č. 2 na svěřenkyně

Poměr karet vlastností, které si měli sportovci dle trenéra ponechat, a těch, podle kterých se měli změnit byl 17: 18.

Karty, a tedy vlastnosti, jsme rozdělili do následujících kategorií:

1. zaměření na cíl - 7x: důsledný, bojovný, cílevědomý, nebojácný, precizní, má silnou vůli, ukázněný

Trenérka si stejně jako trenér v minulé skupině váží vlastností sportovců, které jim pomáhají dosahovat stanovených cílů. Oproti trenérovi z minulé skupiny však nevidí, že by takových vlastností některá svěřenkyně měla příliš mnoho.

2. domluva – 7x: srdečný, přístupný dohodě (více), přístupný (více), družný (více), poddajný (více), vstřícný (více), vybíravý (méně).

Touto kategorií trenérka naznačuje, že by chtěla mít se svěřenkyněmi bližší spolupráci než doposud má.

3. hledání možností ke zlepšování – 4x: zvědavý, dobrodružná povaha, ochotný rozvíjet, se (více), bystrý

Trenérka oceňuje chuť zlepšovat se, pátrání po nových informacích.

4. důvěra- 3x: důvěryhodný, seriózní, přesvědčivý (více)

Trenérka si váží důvěry ve vztahu, možnosti spolehnout se na danou sportovkyni.

5. energie – 5x: bdělý (více), vášnivý (více), mírný (méně), tvůrčí (více), svěží

Touto kategorií je vyjádřeno trenérčino přání, aby její svěřenkyně byly aktivní, energické, vyjadřující emoce.

6. dobrá atmosféra – 3x: zábavný, pozitivní (více), harmonizující

Tato kategorie mluví o ocenění takových vlastností, které přinášejí na trénink zábavu, radost.

7. vyspělost – 3x: samostatný, rozumný, vyrovnaný

Tato kategorie se váže k ocenění vyspělosti sportovkyně, tím i jejich samostatnosti, stability.

Dalšími rozdanými kartami byly: citlivý (méně), inspirující.

Interpretace výsledků

Celkově lze říci, že sportovci byli se svými trenéry spokojeni (celkem 41 karet hovořících o zachování vlastností, šest karet, které vyjadřovaly přání sportovce, aby trenér příslušnou vlastnost změnil).

Nejvíce byl zmiňován styl 9,9, a to v kategoriích domluva, důvěra, respekt vůči druhým. Opomenuty nebyly ani styl 1,9 a 9,1. Oba byly zastoupeny porovnatelným počtem karet (9:12). Zatímco v první skupině byl oceňován více styl 9,1, v druhé byly naopak častěji trenérce dávány karty s vlastnostmi odpovídajícími stylu 1,9. Možným vysvětlením by mohlo být genderové složení skupin. Zatímco první skupina byla výlučně mužská, druhá byla výlučně ženská. Nabízí se tedy hypotéza, že ženy jsou více citlivější, a proto více zaměřeny na styl 1,9, než muži, kteří naopak z těchto dvou stylů preferují styl 9,1. Větší citlivost žen prokázal ve svém výzkumu např. D. Tannen (1991).

Dalším možným vysvětlením by mohl být i fakt věkového složení skupin. Zatímco v první skupině by průměrný věk 25 let, v druhé 18. Je tedy možné, že mladší sportovci oceňují více starostlivosti, péče trenéra (tedy styl 1,9) než ti starší, kteří preferují spíše zaměření na výsledky (tedy styl 9,1).

Trenér první skupiny dával více karet do kategorie zachovat než trenérka druhé skupiny. To by mohlo naznačit větší spokojenost trenéra se sportovci než je tomu u trenérky. Může to být ale také dáno tím, že trenérka je více ambiciózní, věří, že sportovkyně může více ovlivnit než trenér. Proto se jim snaží nabídnout takový pohled, aby měly co zlepšovat.

Trenéři na sportovcích oceňovali zaměření na cíl, energii, zábavu, ohleduplnost, schopnost domluvy, hledání možností zlepšení, důvěru. Některé kategorie tedy kopírují ty, které byly nalezeny u trenérů. To by mohlo naznačovat důležitost stejných vlastností pro vztah trenéra a sportovce. Roli stejných vlastností, názorů na vznik přátelství doložil ve svém výzkumu T. Newcomb (1956).

Dále bylo zjištěno, že mezi trenéry a sportovci v obou skupinách byl rozdíl v tom, kolik různých kategorií se objevilo směrem k jednomu sportovci nebo naopak od něho. V první skupině se objevil jeden sportovec, který se v hodnocení svého trenéra zaměřil pouze na jednu kategorii, ostatní sportovci dávaly karty zaměřené různými směry. Také trenér oceňoval více vlastností (kategorií).

V druhé skupině se tento fenomén objevil pouze směrem ke sportovkyním. Byla pouze jedna sportovkyně, která dostala karty z kategorie důvěra a jedna, která obdržela karty

z kategorie dobrá atmosféra. Je ale nutné zmínit, že sportovkyně neobdržely pouze tyto karty, ale i karty vztahující se k jiným kategoriím.

Tento jev může být dán vysokou orientací jedince právě na určitý druh vlastností, ale také tím, že daný člověk je v dané vlastnosti opravdu výjimečný či alespoň nadprůměrný v dané skupině. Možná by bylo zajímavé se v příštím výzkumu ptát, jací sportovci oceňují jaké vlastnosti trenérů a naopak.

Pohled trenérů na sebe samé ukázal zejména jejich zaměření na cíl, otevřenost směrem k druhým lidem. Trenér se ještě považuje za chytrého, trenérka ještě zdůraznila svou energičnost a kompetentnost.

3.2. Kvantitativní část

3.2.1. Hypotézy

Na základě zjištěných údajů v kvalitativní části jsme si stanovili následující hypotézy:

1. Nejvíce zastoupeným stylem mezi trenéry úspěšných sportovců je styl 9,9.
Vycházíme tak z teoretických předpokladů i z našich dat, která naznačují, že nejčastější je mezi trenéry právě styl 9,9.
2. Úspěšnější trenéři se budou lišit ve skórování jednotlivých stylů od trenérů méně úspěšných.
Jde vlastně o rozvinutí hypotézy č.1.
3. Je rozdíl ve stylu trenérů mezi jednotlivými sporty.
Tuto hypotézu jsme stanovili na základě zjištění, že autoritativní trenéři se objevili ve dvou sportech – běžecké lyžování, tanec.
4. Muži a ženy se budou ve stylech vedení lišit.
Tuto hypotézu jsme stanovili zejména proto, že v našem vzorku sportovců se mluvilo pouze jedenkrát o trenérce ženě. Chceme tak vlastně ověřit, nakolik je tento fakt metodologicky závažný.
5. Styly vedení manažerů a trenérů se nebudou lišit.
Tato hypotéza nevychází z námi zjištěných údajů. Protože však v našem výzkumu používáme dotazník, který je primárně určen pro manažery, zajímá nás, jak se jejich styly liší do stylů trenérů. Přitom předpokládáme, že platí naše hypotéza č.1 a jelikož i úspěšní manažeři uplatňují tento styl, očekáváme jejich podobné výsledky.

Naše nulové hypotézy tedy zní:

1. Není rozdíl ve frekvenci výskytu stylu 9,9 oproti jiným stylům.
2. Úspěšnější trenéři se ve skóre jednotlivých stylů neliší od trenérů méně úspěšných.
3. Zastoupení jednotlivých stylů vedení se neliší napříč sporty.
4. Není rozdíl ve stylu vedení mužů a žen.
5. Není rozdíl ve stylu vedení trenérů a manažerů.

3.2.2. Výzkumné metody

V druhé navazující části našeho výzkumu byl použit Grid[®] dotazník stylu vedení. Tento dotazník je používán především v manažerské oblasti. Je proto této oblasti přizpůsoben a otázky jsou cíleny tímto směrem. Proto bylo nutné pro trenéry upravit instrukci pro jeho vyplnění. Zněla následovně: „Představte si, prosím, že jste se ocitl/a v roli manažera. Jak byste reagoval/a v následujících situacích?“ Jiné úpravy nám nebyly v dotazníku umožněny.

Pro jeho užití jsme se rozhodli proto, že v České republice není k dispozici žádný test stylů vedení cílený přímo na sportovní trenéry. Dalším důvodem byla i možnost srovnání našich výsledků s nesportovním prostředím. Tento dotazník je v ČR i ve světě používán několik desítek let a jsou tak k dispozici dlouhodobě shromažďované údaje, se kterými lze naše závěry srovnat.

Dotazník byl použit se souhlasem firmy Grid International, Inc. (Austin/Texas), která je vlastníkem autorských práv na všechny nástroje Grid[®].

Dotazník má 63 otázek, na každou otázku odpovídají respondenti tak, že mezi dvě nabízené odpovědi rozdělují tři body. Použitý dotazník osobního hodnotového žebříčku (Grid Study of Personal Value) představuje verzi, kterou používá od roku 1999 mezinárodní poradenská společnost GRID International Inc. Jeho autorem je vědecký tým ve složení Prof. Dr. Robert Blake, Bruce Carlson, Rachel McKee, Karen McKormick a Paul Nadeau. Dotazník v této nové podobě vznikl jako závěr dlouhodobého výzkumu nazvaného "Grid Style Test" prováděného ve spolupráci s University of Texas v letech 1964-1994. Jeho validita byla ověřována na skupině 3 500 000 uživatelů ve 42 zemích světa v 17 jazykových mutacích. Výsledky výzkumu potvrdily výstupy dotazování jako validní pro sledování preferencí dotazovaných ve vztahu k osobním hodnotám, které vyznávají. Výsledky této práce byly poprvé publikovány pod názvem "The Power to Change" v roce 1999 v Austinu (USA) v ediční řadě Grid International Inc (Blake et al., 1999).

Dotazník rozlišuje sedm možných stylů vedení. Jeho výsledkem je identifikace tzv. hlavního stylu vedení, který je používán daným jedincem nejčastěji, a tzv. stylu záložního, který je používán tehdy, když se použití stylu hlavního jeví z různých důvodů jako nevhodující.

Těchto sedm stylů bylo blíže popsáno v teoretické části (viz kap. Orientace na úkol x na vztahy, str. 40), zde bych je proto pouze vyjmenovala:

1. 9,9 leadership (mít odvahu a angažovat se)
2. 9,1 kontrola (nařizovat a ovládat)
3. 1,9 vstřícnost (přizpůsobit se a vyhovět)
4. PAT paternalismus (nařizovat a usměrňovat) - spojení 9,1; 1,9
5. 5,5 status quo (balancovat a dohodnout se)
6. 1,1 lhostejnost (vyhýbat se a souhlasit)
7. OPP oportunismus (využít a manipulovat) spojení 1,1; 1,9; 9,1; 5,5; 9,9

Skóre každého stylu je spočítáno jako součet odpovědí na osmnáct otázek. Každá otázka má možnost A a B. Každá možnost se vztahuje k jinému stylu. Pro každý styl tak lze dosáhnout maximálního skóru 54.

3.2.3. Respondenti

Respondenty v této části byli trenéři různých sportů jednotlivců. Další podmínkou pro oslovení byla výkonnost jejich svěřenců, která musela dosahovat alespoň mistrovství České republiky.

Pro oslovení trenérů jsme zvolili dvě možnosti:

1. přímo na atletických závodech
2. emailem, dotazník byl přiložen jako příloha

Emailové adresy byly sehnány na internetových stránkách klubů napříč různými sporty jednotlivců. Těmito sporty byly: plavání, gymnastika, lyžování, biatlon, cyklistika, kanoistika. Bylo rozesláno celkem 128 emailů. Na tento podnět reagovalo 38 jedinců, celý dotazník vyplnilo a dokončilo jedinců 27. Návratnost byla tedy 21 %. O důvodech nízké návratnosti můžeme pouze spekulovat. Mohla to být nedůvěryhodnost zprávy (emailu), nezájem trenérů, nedostatek času. Důvodem může být také to, že některé emailové adresy byly obecné pro klub. Není tedy jednoznačné, ke komu se námi poslaná zpráva dostala.

Respondenti byli ujištěni o anonymitě a byla jim v případě zájmu nabídnuta možnost zaslání výsledků celého výzkumu.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 43 respondentů – 32 mužů, 11 žen. Výkonnostní úroveň trenérů (resp. jejich svěřenců) se pohybovala od prosté účasti na Mistrovství České republiky až po překonání světového rekordu, 24 trenérů v průběhu své trenérské kariéry vedlo sportovce, který se minimálně nominoval na mezistátní soutěž.

Demografické složení (následující tab. č. 17 – 20).

	Pohlaví		
vzdělání	M	Ž	Celkový součet
ZŠ	2		2
SŠ	11	7	18
VŠ	19	4	23
Celkový součet	32	11	43

Tab. č. 17 Demografické složení souboru dle vzdělání a pohlaví

kategorie věk	Celkem
20 – 35 let	5
36 – 45 let	13
46 – 60let	20
Nad 60 let	5
Celkový součet	43

Tab. č. 18 Demografické složení souboru dle věku

sport	Celkem
atletika	14
běh na lyžích	3
biatlon	1
kanoistika	1
plavání	20
sportovní gymnastika	3
Trial	1
Celkový součet	43

Tab. č. 19 Demografické složení dle sportu, kterému se trenéři věnují

kategorie - úspěch	Celkem
1	24
2	19
Celkem	43

Tab. č. 20 Demografické složení souboru dle úspěšnosti

Kat. 1 – trenéři, jejich svěřenec se nominoval na mezinárodní soutěž

Kat. 2 - trenéři, jejich svěřenec se nenominoval na mezinárodní soutěž

Pro testování hypotézy č. 5 jsme použili data sebraná v České republice v letech 1999-2009, která nám poskytla firma Grid International CZ s.r.o. Jednalo se o výsledku dotazníku souboru manažerů a manažerek, který byl sestaven tak, aby demografické složení odpovídalo demografickému složení našeho souboru. Jedinou oblastí, ve které se tedy manažeři a trenéři lišili, je kategorie místo působení – jednou se jednalo o pracovní týmy, podruhé o tréninkové skupiny.

3.2.4. Výsledky

Data byla zpracována pomocí statistického programu SPSS.

Nejprve uvádíme deskriptivní statistiku (tab. č. 21).

	počet	minimum	maximum	průměr	standardní odchylka	
Styl 9,9	43	23	51	37,79	5,98	
Styl PAT	43	19	39	28,07	5,10	
Styl 9,1	43	15	33	26,35	4,43	
Styl 1,9	43	23	42	31,72	4,54	
Styl 5,5	43	16	37	28,84	4,35	
Styl 1,1	43	9	25	17,53	3,88	
Styl OPP	43	6	29	18,70	4,68	

Tab. č. 21 Deskriptivní statistika

Hypotéza č.1

Pro testování hypotézy o rozdílnosti výskytu stylu 9,9 oproti jiným stylům jsme použili test ANOVA s opakováním (tab. č. 22).

	df	F	signifikance
Styl PAT vs. Styl 9,9	1	46,468	0,00
Styl 9,1 vs. Styl 9,9	1	95,932	0,00
Styl 1,9 vs. Styl 9,9	1	36,704	0,00
Styl 5,5 vs. Styl 9,9	1	48,748	0,00
Styl 1,1 vs. Styl 9,9	1	316,641	0,00
Styl OPP vs. Styl 9,9	1	169,175	0,00

Tab. č. 22 Výsledky testu porovnání zastoupení jednotlivých stylů vedení

Test ukázal, že nulová hypotéza není platná $F(df = 6, 252) = 82,1$; $p < 0,001$. Proto můžeme tvrdit, že styl 9,9 se vyskytuje v našem vzorku statisticky signifikantně častěji než jiné styly. Pro porovnání stylu 9,9 se stylem PAT platí: $F(df = 1, 252) = 46,5$; $p < 0,001$, se stylem 9,1: $F(df = 1, 252) = 95,9$; $p < 0,001$, se stylem 1,9: $F(df = 1, 252) = 36,7$; $p < 0,001$. se stylem 5,5: $F(df = 1, 252) = 48,7$; $p < 0,001$, se stylem 1,1: $F(df = 1, 252) = 316,6$; $p < 0,001$, se stylem OPP: $F(df = 1, 252) = 169,2$; $p < 0,001$.

To jen potvrzuje hypotézu o důležitosti a výsostnosti tohoto stylu. Zdá se tedy, že tento styl je základnou pro úspěšné trenérství.

Hypotéza č.2

Pro testování této hypotézy bylo nejprve nutné rozdělit soubor trenérů na úspěšnější a méně úspěšné. Jako úspěšnější byli stanoveni ti, jejichž svěřenec se minimálně nominoval na mezinárodní soutěž. Úspěšnějších trenérů bylo 24, méně úspěšných 19.

Použili jsme test Kolmogorov – Smirnov.

		počet	průměr	Standardní odchylka
Styl 9,9	úspěšní	24	38,46	6,30
	méně úspěšní	19	36,95	5,60
Styl PAT	úspěšní	24	29,00	4,99
	méně úspěšní	19	26,89	5,12
Styl 9,1	úspěšní	24	26,58	5,15
	méně úspěšní	19	26,05	3,42
Styl 1,9	úspěšní	24	31,13	4,30
	méně úspěšní	19	32,47	4,83
Styl 5,5	úspěšní	24	28,71	4,91
	méně úspěšní	19	29,00	3,65
Styl 1,1	úspěšní	24	17,38	4,29
	méně úspěšní	19	17,74	3,40

Tab. č. 23 Deskriptivní statistika souboru podle rozdělení na úspěšné a méně úspěšné

	Styl 9,9	Styl PAT	Styl 9,1	Styl 1,9	Styl 5,5	Styl 1,1	Styl OPP
Kolmogorov-Smirnov Z	0,713	0,460	1,219	0,598	0,598	0,713	0,805
signifikance	0,689	0,984	0,102	0,867	0,867	0,689	0,536

Tab. č. 24 Výsledky testů porovnávajících méně a více úspěšné trenéry

Ani jeden test neukázal statistickou signifikanci v rozdílu úspěšných a méně úspěšných trenérů. Může to být způsobeno faktem, že v našem souboru byl jen malý rozdíl mezi úspěšnými a méně úspěšnými trenéry. Vysvětlením ale také může být to, že úspěšnost trenérů nezávisí na jejich stylu vedení, ale na jiných faktorech.

Hypotéza č. 3

Protože je náš soubor nepříliš početný, nebylo možné testovat každý sport odděleně. Proto jsme vytvořili pouze tři kategorie – atletika, plavání (tyto dva sporty byly v našem souboru nejvíce zastoupeny), třetí skupinou jsou ostatní sporty.

Pro testování třetí hypotézy jsme použili vzhledem k malému počtu respondentů v jednotlivých skupinách neparametrický Kruskal –Wallisův test.

		počet	průměr	Standardní odchylka
Styl 9,9	atletika	14	23,75	10,79
	plavání	20	37,00	5,39
	ostatní sporty	9	39,89	6,25
Styl PAT	atletika	14	23,75	11,71
	plavání	20	26,75	5,02
	ostatní sporty	9	28,00	4,82
Styl 9,1	atletika	14	23,75	13,24
	plavání	20	24,45	3,73
	ostatní sporty	9	28,67	2,29
Styl 1,9	atletika	14	23,75	11,68
	plavání	20	33,15	3,56
	ostatní sporty	9	33,44	5,83
Styl 5,5	atletika	14	23,75	15,05
	plavání	20	29,70	3,61
	ostatní sporty	9	25,89	5,28
Styl 1,1	atletika	14	23,88	13,55
	plavání	20	18,05	3,78
	ostatní sporty	9	16,22	3,73
Styl OPP	atletika	14	23,88	11,70
	plavání	20	19,90	4,77
	ostatní sporty	9	16,89	2,67

Tab. č. 25 Deskriptivní statistika upravená s rozdělením na jednotlivé sporty

	Styl 9,9	Styl PAT	Styl 9,1	Styl 1,9	Styl 5,5	Styl 1,1	Styl OPP
χ^2	,801	2,398	8,421	11,110	3,806	1,765	3,420
df	2	2	2	2	2	2	2
signifikance	,670	,302	,015	,004	,149	,414	,181

Tab. č. 26 Výsledky Kruskal Wallisova testu porovnávajícího jednotlivé sporty

Test ukázal, že rozdíly v jednotlivých sportech se vyskytují u stylu 9,1: χ^2 (df = 2) = 8,4; p= 0,15 a 1,9: χ^2 (df = 2) = 11,1; p= 0,004. Ve skórování v ostatních stylech nebyl statisticky významný rozdíl.

Kruskal – Wallis test neposkytuje bližší pohled, mezi jakými skupinami se rozdíl projevuje. Tento výsledek však ukazuje, že rozdíly ve sportech jsou významné, že jsou sporty, ve kterých je preferován styl více kontrolující a kde naopak více vstřícný.

Může to být způsobeno různou obtížností sportu, technickou náročností, ale je také možné, že v různých sportech panují jiná pravidla, jiné normy, které jsou určující pro chování trenérů.

Hypotéza č.4

Pro testování hypotézy o rozdílnosti mužů a žen jsme také použili test Kolmogorov-Smirnov.

		počet	průměr	Standardní odchylka
Styl 9,9	muži	32	37,63	6,19
	ženy	11	38,27	5,59
Styl PAT	muži	32	27,94	5,14
	ženy	11	28,45	5,20
Styl 9,1	muži	32	26,69	4,68
	ženy	11	25,36	3,61
Styl 1,9	muži	32	31,84	4,43
	ženy	11	31,36	5,05
Styl 5,5	muži	32	28,63	4,78
	ženy	11	29,45	2,84
Styl 1,1	muži	32	18,13	4,07
	ženy	11	15,82	2,75
Styl OPP	muži	32	18,16	4,99
	ženy	11	20,27	3,32

Tab. č. 27 Deskriptivní statistika upravená s rozdělením na muže a ženy

	Styl 9,9	Styl PAT	Styl 9,1	Styl 1,9	Styl 5,5	Styl 1,1	Styl OPP
Kolmogorov-Smirnov Z	1,024	,992	1,349	,431	,902	,366	,325
signifikace	,245	,279	,052	,992	,390	,999	1,000

Tab. č. 28 Výsledky testu Kolmogorov-Smirnov porovnávajícího muže a ženy

Test neukázal statistickou signifikanci rozdílu, ačkoli ve škále 9,1 byla signifikance statisticky významné hodnotě velmi blízko ($p = 0,052$). Je tedy pravděpodobné, že při větším souboru by statistická významnost prokázána byla.

Tento výsledek by mohl být vysvětlen tím, že sport je spíše mužským prostředím, a proto zde ženy přejaly mužský způsob vedení. Téměř statisticky signifikantní hodnota však naznačuje, že ženy mají nižší tendenci k autoritativnímu chování. To by potvrzovalo hypotézu, že ženy jsou citlivější, více zaměřeny na vztahy než muži.

Hypotéza č.5

Pro testování této hypotézy jsme použili t-test pro dva nezávislé výběry.

	kategorie	počet	průměr	standardní odchylka
Styl 9,9	trenér	43	37,791	5,982
	manažer	43	46,000	7,145
Styl PAT	trenér	43	28,070	5,096
	manažer	43	32,372	7,108
Styl 9,1	trenér	43	26,349	4,429
	manažer	43	28,442	4,404
Styl 1,9	trenér	43	31,721	4,537
	manažer	43	30,791	4,068
Styl 5,5	trenér	43	28,837	4,353
	manažer	43	32,256	6,925
Styl 1,1	trenér	43	17,535	3,881
	manažer	43	14,535	3,906
Styl OPP	trenér	43	18,698	4,678
	manažer	43	16,814	3,634

Tab. č. 29 Deskriptivní statistika souboru manažerů a trenérů

	t-test		
	t	df	signifikance
Styl 9,9	-5,777	81,484	0,000
Styl PAT	-3,226	76,154	0,002
Styl 9,1	-2,197	84,000	0,031
Styl 1,9	1,001	84,000	0,320
Styl 5,5	-2,741	70,709	0,008
Styl 1,1	3,573	84,000	0,001
Styl OPP	2,085	84,000	0,040

Tab. č. 30 Výsledky t - testů porovnávajících skóry manažerů a trenér

Výsledky testu ukazují statisticky významné rozdíly ve všech stylech kromě stylu 1,9. Pro styl 9,9 platí: $F(df = 84) = 4,249$; $p < 0,001$, pro styl 9,1: $F(df = 84) = 0,001$; $p < 0,05$, pro styl PAT: $F(df = 84) = 7,221$; $p < 0,01$, pro styl 5,5: $F(df = 84) = 8,964$; $p < 0,01$, pro styl 1,1 $F(df = 84) = 0,052$; $p < 0,01$, pro styl OPP $F(df = 84) = 2,573$; $p < 0,05$.

Tyto rozdíly lze interpretovat poukázáním na rozdílnost prostředí, ve kterém se trenéři a manažeři pohybují. Platí zde jiné normy, hodnoty, pravidla. Proto se tu mohou i jinak chovat vedoucí. Tento závěr bychom mohli přirovnat k závěru o rozdílnosti stylů trenérů z různých sportů.

Jinou možnou interpretací by bylo srovnání cílů manažerů a trenérů. Zatímco manažeři se soustředí na dlouhodobou spolupráci se zaměstnancem, délka spolupráce s trenérem tak dlouhá být nemusí. Dalším vysvětlením by mohlo být i to, že manažeři většinou pracují se skupinou lidí, s celým týmem, který může čítat i několik desítek osob. Medián počtu sportovců u jednoho trenéra v našem vzorku byl 15,5, a to je ještě třeba doplnit, že zatímco manažer spojuje lidi ke společné práci na jednom projektu, trenér může vést jednotlivé sportovce odděleně.

3.3. Návrh aplikace získaných poznatků v praxi

Ačkoli tento výzkum nebyl primárně určen pro praktickou sféru, jeho výsledky by mohly být v praxi užitečné. V první řadě vidíme jako zásadní informovat trenéry o důležitosti psychologických faktorů v procesu tréninku. Dále bychom chtěli zdůraznit klíčovou roli stylu 9,9 pro trenérskou činnost. Zdá se, že tento styl je preferován sportovci, trenéry a je doporučován i sportovními psychology. Je však nezbytné dodat, že tento styl není vhodný pro každou situaci, pro každou oblast a, jak naznačila kvalitativní část, ani pro každého sportovce.

Proto bychom viděli jako užitečné zvyšovat schopnosti trenérů poznávat osobnostní složku sportovců, snažit se porozumět jejich potřebám a svůj přístup tak maximálně přizpůsobit danému jedinci.

Seznámením trenérů s dimenzemi jednotlivých stylů vedení a s ostatními faktory by také bylo možné zvýšit jejich uvědomění, které proměnné hrají ve vedení sportovců roli. Přiblížení této tematiky a poukázání na bohatost vlivů může být prvním krokem v psychologickém vzdělávání trenérů.

3.4. Diskuse

Nedílnou součástí vědecké práce je diskuse výsledků zahrnující upozornění na limity provedeného výzkumu.

Výsledky našeho výzkumu naznačují, že použití konceptu stylu vedení tak, jak je pojímá teorie Grid[®], je pro sféru sportu vhodné. Umožňuje lépe se orientovat v zaměření trenéra, poskytuje ucelený pohled na soubor informací, které o trenérově chování směrem ke sportovci získáme. Díky tomu je snazší chování porozumět, vidět souvislosti v jednotlivých aktech.

Všechny styly vedení se ukázaly jako multidimenzionální. Jestliže se tedy ptáme po stylu vedení, je třeba se zajímat o mnoho činitelů. Bohatost faktorů se může definováním zatřešujících dimenzí zaměření na vztahy a zaměření na výsledky ztratit.

V našem výzkumu se ukázala řada faktorů souvisejících s vedením sportovce, které se do kategorií stylu vedení nevejdou. Proměnné lze rozdělit do několika skupin. Podržíme se přitom modelu, který sestavil Bronfenbrenner (1977) pro vývoj individua:

1. makrosystém - jsou to společenské podmínky, ve kterých jedinec žije. V nich jsou uznávány určité hodnoty – v našem případě byl zmíněn posun společnosti k zaměření na jednotlivce, ztráta pocitu povinnosti, peníze jako nutný zdroj motivace od společnosti směrem k vrcholovému sportovci.
2. mezosystém – jde o faktory, které na sportovce působí skrze minulé zkušenosti trenéra, jeho vývoj sportovní i osobní, jeho vzdělání. V námi získaných datech se tato skupina objevila v kategorii odbornost trenéra.
3. exosystém – jde o takové faktory, které nepůsobí na jedince přímo, ale působí na sociální prostředí, ve kterém se pohybuje. Může to být např. prestiž trenérského povolání. V našem souboru se tato skupina projevila jako kategorie jiné alternativy trenéra, trenérské metody. Mohla by sem být zařazena také kategorie zázemí sportovce (mnohost rolí trenéra). I to je zčásti dáno finančními prostředky jednotlivých klubů, jejich možností zajistit pro péči odborníky.
4. mikrosystém – jedná se o ty faktory, které působí již přímo na jedince. Kromě všech kategorií stylů vedení sem patří i všechny ostatní kategorie, které nebyly zmíněny výše.

Z tohoto rozdělení vyplývá, že problematika vedení sportovce je širší než pouze problematika jeho konkrétního trenéra.

V kvalitativní části našeho výzkumu jsme se soustředily na výpovědi sportovců. Tato část byla obohacena pohledem sportovních psychologů a hlediskem tréninkové skupiny jako celku. Je zde tak do jisté míry opomíjen pohled trenérů samotných. Je tak činěno proto, že jsme si vědomi hranic kvalitativního výzkumu, a proto jsme se v našem výzkumu rozhodli kombinovat metody kvalitativní a kvantitativní. A právě v kvantitativní části je dán prostor trenérům a je tak také testována shoda pohledů sportovců a trenérů.

Psychologové i sportovci vidí jako nejvíce rozšířený styl vedení mezi trenéry styl 9,9. Je definován deseti kategoriemi: flexibilita, domluva, přítomnost trenéra na tréninku, zpětná vazba, hledání možností zlepšení, důvěra sportovce k trenérovi, důvěra trenéra ke sportovci, otevřenost, stejné chování ke všem, zdůvodnění. Nejvíce zastoupeny byly kategorie flexibilita a domluva. Když jsme se ptali po ideálních trenérech, důraz na styl 9,9 se zvětšil (zvětšil se poměr výpovědí směrem k tomuto stylu oproti jiným zmiňovaným stylům).

Přitom se však obě skupiny respondentů shodují, že tento styl nemůže fungovat v každé situaci, v každé oblasti sportovního tréninku. Proto je někdy nutné a výhodné zvolit styl jiný – v případě dodržování režimu, stanovení plánu to je převážně styl autoritativní. Pokud se sportovci nedaří, lze zvolit styl 1,9 a sportovce podpořit. Styl 1,9 se ukazuje jako důležitý pro přítomnost lidského vztahu mezi trenérem a sportovcem. Pokud nebyl přítomen, sportovci ho hledali jinde (u sportovců ve skupině, druhého trenéra).

Je však třeba dodat, že v našem souboru byli dva respondenti, kteří jednoznačně preferovali autoritativní styl vedení. Očekávali od trenéra jasné stanovení požadavků, monitorování procesu a jeho usměrňování. Zdá se tedy, že styl 9,9 není tím nejvhodnějším pro všechny sportovce. Vysvětlením by mohla být jejich osobnostní struktura, možná i sport, kterému se věnují. Kvantitativní část totiž ověřila, že styly trenérů se v jednotlivých sportech liší.

Výsledky z metody Osobnostní poker jsou zčásti ovlivněny omezením, které je dáno množstvím karet, ale především přidělením či sejmutím si určitých karet daným respondentem. Respondent je tak do jisté míry omezen ve své možnosti udělovat karty, a tedy vlastnosti, ostatním členům skupiny.

Kvantitativní část ukázala, že styl 9,9 je mezi úspěšnými trenéry nejvíce frekventovaný. Nicméně to stále nevylučuje možnost nevhodnosti tohoto stylu v některých situacích. Otázka jaký styl je vhodný v různých situacích by mohlo být předmětem dalšího studia. Pro srovnání zde můžeme uvést výsledky srovnávání v manažerském prostředí, kde např. pro krizový management je také styl 9,9 nevhodný, ačkoliv ve většině porovnávaných manažerských situací představuje styl nejefektivnější. Dále byly prokázány signifikantní

rozdíly mezi sporty i mezi trenéry a manažery. Jelikož soubor manažerů a trenérů měl stejné demografické složení, nabízí se hypotéza o rozdílnosti prostředí pracovních týmů a tréninkových skupin.

Omezení této studie spočívá ve faktu, že byla provedena jen ve vybraných sportech. Sporty jednotlivců jsou jistě širší oblastí než jakou jsme postihli. Ačkoli byli respondenti velmi kvalitními sportovci, jejich výkonnost nedosahovala úrovně mistrovství světa či olympiády. Lze se proto domnívat, že mezi ještě výkonnějšími sportovci by mohl být preferovaný a převažující styl vedení rozdílný.

Další nevýhodu spatřujeme v tom, že mezi trenéry, o kterých se mluvilo v kvalitativní části, byla přítomna pouze jedna žena. Některé výzkumy mluví o rozdílech ve stylu vedení mužů a žen (Eagly, Johnson, 1990, Gardiner, Tiggemann, 1999). My jsme tuto možnost testovali v kvantitativní části. Byla potvrzena nulová hypotéza o absenci rozdílů mezi muži a ženami. Ačkoli mezi muži a ženami byly patrné rozdíly, v žádném případě nedosáhly statistické významnosti. Tyto závěry nejsou mezi výzkumy nijak ojedinělé. Studie o rozdílech ve vedení mužů a žen jednoznačně nepotvrzují jejich výskyt (např. Korac-Kakabadse, Korac-Kakabadse, Nyers, 1998). Ačkoli rozdíly nedosáhly statistické významnosti, mohly nám uniknout informace o dalších kategoriích projevů stylů u žen.

Je také třeba vzít v potaz využití metody. Rozhovor jako výzkumná metoda má svá úskalí, která již byla zmíněna v úvodní kapitole empirické části.

Taktéž jejich vyhodnocování by mělo probíhat za účasti více výzkumníků. Předešlo by se tak možnému subjektivnímu zkreslení výsledků.

Stejně je tomu u dotazníků. Umožňují za krátký čas získat velké množství informací, nicméně tyto informace mohou být do jisté míry zkresleny nedostatečnou sebereflexí či upřímností respondentů. Dotazník nám umožňuje vhled pouze do vybraného úseku problému.

Dotazník rozdělí respondenty do sedmi skupin. Ztrácí se tak informace o individuálnosti každého stylu, unikají jemnější nuance. Je třeba také zmínit, že dotazník nebyl určen primárně pro trenéry. Byl použit dotazník pro manažery. Trenéři si tak představovali sami sebe v manažerské pozici. Je proto otázkou, jak dobře se respondenti uměli do předkládaných situací vcítit, jak dobře si uměli představit své chování.

Na druhou stranu bychom uvedli, že alespoň někteří trenéři si přenášeli zmiňované manažerské situace do jejich trenérského světa. Upozorňovali na to svými poznámkami či doplňujícími dotazy. Zde lze tedy předpokládat, že k vyplnění dotazníku pomohl fenomén projekce.

Preference určitého stylu vedení, ale také jeho vykonávání bude pravděpodobně spojeno s osobností jedince. Proto by bylo bývalo vhodné do výzkumu zařadit také test osobnosti.

Jako největší slabinu našeho výzkumu však pocítujeme nezabývání se spojitostí stylu vedení a výkonnosti. Je to totiž pro vrcholový sport zřejmě ta nejdůležitější charakteristika. V našem výzkumu tomu tak bylo proto, že porovnávat úspěchy sportovců z různých sportů je velmi obtížné a jakékoli pokusy by tak byly pravděpodobně velmi zavádějící. Museli bychom se tak soustředit pouze na jeden sport. To by zase omezilo šíři pohledu na problematiku stylu vedení. Ta byla ale pro nás tím hlavním tématem. Proto jsme náš výzkum zaměřili na sportovce, kteří by se všichni dali označit jako úspěšní, a nesnažili jsme se mezi jejich úspěchy hledat ty větší či menší.

V neposlední řadě je třeba uvést, že se jednoznačně ukázalo, že styl vedení není jediným faktorem, který má vliv na vedení sportovce jeho trenérem. Toto je nutné mít vždy na paměti a nehodnotit styl vedení jako jedinou a možná ani ne nejdůležitější proměnnou. Odpověď na otázky, jaká je velikost vlivu jednotlivých faktorů, co je důvodem pro preferování určitého stylu, by měly být předmětem dalších výzkumů.

4. Závěr

Na začátku této práce jsme si stanovili několik cílů pro teoretickou i empirickou část diplomové práce.

V teoretické části jsme nejprve krátce vymezili trenérskou činnost. Dále jsme se věnovali faktorům, které jsou důležité pro vedení sportovce – komunikaci, motivaci, důvěře. Poté jsme nastínili známé teorie o stylu vedení. Více prostoru bylo věnováno teorii Grid[®], jejíž dotazník byl použit v empirické části. Tento dotazník rozlišující sedm stylů vedení podle zaměření na výsledky či na lidi:

1. 9,9 leadership (mít odvahu a angažovat se) – zaměření na výsledky i na lidi
2. 9,1 kontrola (nařizovat a ovládat) – zaměření na výsledky
3. 1,9 vstřícnost (přizpůsobit se a vyhovět) – zaměření na lidi
4. PAT paternalismus (nařizovat a usměrňovat) - spojení 9,1; 1,9 – střídavé jednostranné zaměření na lidi a na výsledky
5. 5,5 status quo (balancovat a dohodnout se) – zaměření na lidi i na výsledky, ale takovým způsobem, že ani jedno zaměření nedosahuje maxima
6. 1,1 hospitálnost (vyhýbat se a souhlasit) – zaměření ani na výsledky ani na lidi
7. OPP oportunismus (využít a manipulovat) spojení 1,1; 1,9; 9,1; 5,5; 9,9 – střídání zaměření podle toho, co je pro vedoucího v tu chvíli nejvíce přínosné

Největším problémem teoretické části byl nedostatek literatury. Ta v češtině v podstatě neexistuje a ani cizojazyčné literatury není mnoho k dispozici. Proto jsme byli odkázáni na zahraniční časopisy a články, kterých je v databázích dostupné nepřeberné množství.

Empirická část si kladla za cíl stanovit kategorie, ve kterých se projevují styly vedení trenérů. V této části jsme vycházeli z výpovědí sportovců a sportovních psychologů. Zajímalo nás, jak své trenéry vidí sami sportovci. Jejich pohled byl navíc obohacen pohledem sportovních psychologů a to proto, abychom získali jakýsi korigující názor na danou problematiku. Také jsme využili metodu Osobnostní poker, abychom mohli zachytit pohled celé tréninkové skupiny na jejich trenéra.

Určili jsme kategorie, které se v rozhovorech vztahovaly ke stylům vedení, ale také ty, které přinášely faktory jiné. Navzájem byla porovnána hlediska všech tří skupin respondentů. V této části byla naznačena preference sportovců, trenérů stylu 9,9. Bylo však ukázáno, že tento styl se nehodí pro všechny situace, po všechny oblasti a nakonec ani pro všechny

sportovce. V některých oblastech se ukázala potřeba kontrolujícího stylu (např. vyžadování poslušnosti), v některých oblastech se objevil jako důležitý styl 1,9 (např. přátelský vztah, porozumění si v jiných oblastech).

Z těchto dat byly stanoveny hypotézy o vyšším zastoupení stylu 9,9 v souboru úspěšných trenérů, o rozdílech mezi jednotlivými sporty, mezi muži a ženami, úspěšnými a méně úspěšnými trenéry a mezi manažery a trenéry.

V následné kvantitativní části výzkumu byly tyto hypotézy testovány. Bylo přitom využito Grid[®] dotazníku stylů vedení. Byla potvrzena hypotéza o častějším výskytu stylu 9,9 leadership (zaměření na vztahy i na výsledky) mezi úspěšnými trenéry. Nebyl však shledán rozdíl mezi úspěšnými a méně úspěšnými trenéry. Taktéž nebyl nalezen statisticky významný rozdíl v zastoupení stylů vedení mužů a žen. Potvrdila se však hypotéza o rozdílech ve stylu vedení napříč jednotlivými sporty. Signifikantní rozdíly ve skórech jednotlivých stylů vedení byly prokázány také mezi manažery a trenéry. Soubory manažerů a trenérů s přitom demograficky shodovaly. Lišilo se tedy jen prostředí, ve kterém působí.

Domníváme se tak, že stanovené cíle byly naplněny, i když si jsme samozřejmě vědomi omezení, která byla zmíněna v kapitole Diskuse.

Jako přínos naší práce hodnotíme vynesení tohoto tématu na světlo a s tím možné upozornění na problematiku psychologie ve sportu, která se nám zdá být zatím spíše opomíjena. Podařilo se nám také lépe se zorientovat v projevech stylů vedení trenérů. Nesmíme však nabýt dojmu, že styl vedení je to jediné, na čem v procesu vedení sportovce záleží. Náš výzkum naopak ukázal, že faktorů, ovlivňujících tento proces, je mnoho.

Osobně mě tato práce naučila mnohé. V první řadě odborného, a to nejen na poli teoretickém, ale také metodologickém. Také mi však dala pocítit, jaké to je, mít před sebou horu, jejíž vrchol je zahalen kdesi v mlze, která je někdy velmi hustá, ale která se den za dnem pomalu rozpadá.

5. Použitá literatura

- ATKINSON, R.L. 2003. *Psychologie*. 1.vyd. Praha: Portál, 2003. 751 s. ISBN 80-7178-640-3.
- BANDURA, A. 1982. Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 1982, vol. 37, iss. 2, pp. 122-147.
- BASS, B.M. 1990. *Bass and Stogdill's Handbook of Leagership: Theory, and Research, and Managerial Applications*. 3rded. New York: The free printers, 1990. 1182 p. 2. kapitola, Personal attributes of leaders, pp. 59-224. ISBN 0-02-901500-6.
- BENWARE, C., DECI, E. L. 1984. Quality of learning with an active versus passive motivational set. *American Educational Research Journal*, 1984, vol. 21, pp. 755-765.
- BERRY, D.S., HANSEN, J.S.. 1996. Positive affect, negative affect, and social interaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1996, vol. 71, pp. 796-809.
- BLAKE, R et al. 1999. *The power to change*. 1sted. Austin: Grid international inc, 1999. 102 p. et al.
- BLAKE, R.B., MCCANSE, A.A. 1991. *Leadership dilemmas: Grid solutions*. 1sted. Houston: TX: Gulf publishing theory, 1991. 325 p.
- BLAKE, R.B., MOUTON, J. S., BIDWELL, A.C. 1962. Managerial grid. *Advanced Management - Office Executive*, 1962, vol. 1, iss. 9, pp. 23-39.
- BLAKE, R.B., MOUTON, J. 1964. *The managerial grid*. 1sted. Houston: TX: Gulf publishing theory, 1964. 340 p.
- BLANK, W., WEITZEL, J.R., GREEN, S.G. 1990. A test of the situational leadership theory. *Personnel Psychology*, 1990, vol. 43, iss. 3, pp. 579-597.
- BOWLBY, J. 1958. The nature of the child's tie to his mother. *International journal of psychoanalysis*, 1958, vol. 39, pp. 350-373.
- BRONFENBRENNER, U. 1977. Toward an experimantal ecology of human development. *American Psychologist*, 1977, vol. 32, pp. 513-531.
- CARLSON, B., MCKEE, R.K. 2000. *Nástroj ke změně*. 1.vyd. Praha: Grid-institut, 2000. 168 s.
- CARRON, A.V., CHELLADURAI, P. 1981. The dynamics of group cohesion in sport. *Journal of sport psychology*, 1981, vol. 3, pp. 123-139.
- COLQUIT, J.A. et al. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance.

Journal of Applied Psychology, 2007, vol. 92, no. 4, pp. 909-927.

- COLQUIT, J.A. ET AL. 2007. Trust, trustworthiness, and trust propensity: A meta-analytic test of their unique relationships with risk taking and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 2007, vol. 92, no. 4, pp. 909-927. citováno podle ATHOS, G.A., GABARRO, J.J 1978. *nterpersonal behaviors: Communication and understanding in relationships*. . Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall, 1978.
- COX, R.H. 2007. *Sport psychology: concepts and application*. 6thed. London: McGraw-Hill, 2007. 532 p. ISBN 978-0-07-110642-9.
- DANSEREAU, F., GRAEN, G.B., HAGA, W. 1975. A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organization. *Organizational behavior and human performance*, 1975, vol. 13, pp. 46-78.
- DECI, E.L. 1972. Intrinsic motivation, extrinsic motivation, and inequity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1972, vol. 22, iss. 1, pp. 113-120.
- DEVITO, J. 2001. *Základy mezilidské komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- DOUGE, B., HASTIE, P. 1993. Coaching Effectiveness. *Sport science review*, 1993, vol. 2, no. 2, pp. 14-29.
- EAGLY, A.H., JOHNSON, B.T. 1990. Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 1990, vol. 108, no. 2, pp. 233-256.
- FERANDEZ, C.F., VECCHIO, R. 1997. Situational leadership theory revisited: A test of an across-jobs prescriptive. *Leadership Quarterly*, 1997, vol. 8, no. 1, pp. 67-84.
- FERJENČÍK, J. 2000. *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: Jak zkoumat lidskou duši*. 1.vyd. Praha: Portál, 2000. 256 s. ISBN 80-7178-367-6.
- FREDERICK, C. M., RYAN, R. M. 1995. Self-determination in sport: A review using cognitive evaluation theory. *International Journal of Sport Psychology*, 1995, vol. 26, pp. 5-23.
- GALLUCCI, N.T. 2008. *Sport psychology*. 1sted. New York: Psychology press, 2008. 582 p. ISBN 978-1-84169-485-6.
- GALLUCCI, N.T. 2008. *Sport psychology*. 1sted. New York: Psychology press, 2008. 582 p. ISBN 978-1-84169-485-6. citováno podle CHELLADURAI, P. 1990. Leadership in sports: A review. *International journal of sport psychology*, 1990, vol. 21, pp. 328-354.
- GALLWEY, T. 2008. *The inner game of tennis: The classic guide to the mental side of*

peak performance. 1sted. New York: Random House, 2008. 122 p. ISBN 0-679-77831-4.

- GARDINER, M., TIGGEMANN, M. 1999. Gender differences in leadership style, job stress and mental health in male- and female-dominated industries.. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1999, vol. 72, iss. 3, pp. 301-315.
- GERSTNER, C.R., DAY, D.V. 1997. Meta-Analytic Review of Leader–Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 1997, vol. 82, no. 6, pp. 827-844.
- GOULD, D. 1999. Lessons from Nagano. *Olympic coach*, 1999, vol. 9, pp. 2-5.
- HAMBLETON, R. K., GUMPERT, R. 1982. The validity of Hersey and Blanchard's theory of leader effectiveness. *Group and Organization Studies*, 1982, vol. 7, pp. 225-242.
- HENDL, J. 2004. *Přehled statistických metod zpracování dat: Analýza a metaanalýza dat*. 1.vyd. Praha: Portál, 2004. 583 s. ISBN 80-7178-820-1.
- HERSEY, P., BLANCHARD, K.H. 1969. Life-cycle theory of leadership. *Training and developmental journal*, 1969, vol. 23, pp. 26-34.
- HORN, T., S. 2008. *Advances in sport psychology*. 3rded. Ohio: Human kinetics, 2008. 499 p. 11. kapitola, Coaching effectiveness in the sport domain, pp. 239-268. ISBN 978-0-7360-5735-6.
- HORNEY, K. 2000. *Neuróza a lidský růst: zápas o seberealizaci*. 1.vyd. Praha: Triton, 2000. 343 s. ISBN 80-7254-080-7.
- CHELLADURAI, P. 1984. Discrepancy between preferences and perceptions of leadership behavior and satisfaction of athletes in varying sports. *Journal of sport psychology*, 1984, vol. 6, pp. 27-41.
- CHELLADURAI, P., SALEH, S.D. 1980. Dimensions of Leader Behavior in Sports: Development of a Leadership Scale. *Journal of sport psychology*, 1980, vol. 2, pp. 34-45.
- JANOUŠEK, J. 1988. *Sociální psychologie*. 1.vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. 192 s.
- JENNY, S. 2007. Coaching effectiveness in NCAA D-I a II distance running. *Track coach*, 2007, vol. 18, iss. 1, pp. 57-87.
- JONES, G.R., GEORGE, J.M. 1998. The experience and evolution of trust: Implications for cooperation and teamwork. *Academy of Management Review*, 1998,

vol. 23, iss. 3, pp. 531-546.

- JOWETT, S. 2003. When the honeymoon is over: A case study of a coach-athlete relationship in crisis. *Sport psychologist*, 2003, vol. 17, pp. 444-460.
- JOWETT, S. 2006. Interpersonal and Structural Features of Greek Coach–Athlete Dyads Performing in Individual Sports. *Journal of applied sport psychology*, 2006, vol. 18, pp. 69-81.
- JOWETT, S., CLARK-CARTER, D. 2006. Perceptions of empathic accuracy and assumed similarity in the coach–athlete relationship. *British journal of social psychology*, 2006, vol. 45, pp. 617-637.
- KASSER, T., RYAN, R. M. 1996. Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1996, vol. 22, pp. 80-87.
- KENOW, L.J., WILLIAMS, J.M. 1992. Relationship between anxiety, self-confidence and the evaluation of coaching behaviors. *The sport psychologists*, 1992, vol. 6, iss. 4, pp. 344-357.
- KORAC-KAKABADSE, A., KORAC-KAKABADSE, N., NYERS, A. 1998. Demographics and leadership philosophy: Exploring gender differences.. *Journal of Management Development*, 1998, vol. 17, no. 5, pp. 351-388.
- KUHNERT, K.W., LEWIS, P. 1987. Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *Academy of management review*, 1987, vol. 12, iss. 4, pp. 648-657. citováno podle BURNS, J.M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row
- LAIOS, A. et al. 2003. Leadership and power: Two important factors for effective coaching. *International Sports Journal*, 2003, vol. 7, iss. 1, pp. 150-154.
- LEWIN, K. 1948. *Resolving social conflicts : selected papers on group dynamics*. 1sted. New York: Harper&Brothers, 1948. 230 p.
- LOWE, K.B., KROECK, K.G., SIVASUBRAMANIAM, N. 1996. Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. *Leadership Quarterly*, 1996, vol. 7, pp. 385–425.
- LYLE, J. 2002. *Sports coaching concepts: a framework for coaches' behaviour*. 1sted. London: , 2002. 344 p. ISBN 0-415-26158-9.
- MAGEAU A., VALLERAND R., J. 2003. The coach–athlete relationship: a motivational model. *Journal of Sports Sciences*, 2003, vol. 21, pp. 883-904.

- MALLET, C.J., HANRAHAM, S.J. 2004. Elite athletes: Why does the fire burn so brightly?. *Psychology of sport and exercise*, 2004, vol. 5, pp. 183-200.
- MASLOW, A.H. 1970. *Motivation and personality*. 2nded. New York: Harper & Row, 1970. 369 p.
- MAYO, E. 1933. *The human problems of an industrial civilization*. 1sted. New York: The Macmillan company, 1933. 194 p.
- MCGREGOR, D. 1960. *The human side of enterprise*. 1sted. New York: McGraw-Hill, 1960. 246 p.
- MIKŠÍK, O. 2007. *Psychologie osobnosti*. 2.vyd. Praha: Karolinum, 2007. 273 s. ISBN 978-80-246-1304-8.
- NAKONEČNÝ, M. 1998. *Základy psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 1998. 590 s. ISBN 80-200-1290-7.
- NAKONEČNÝ, M. 1998. *Základy psychologie*. 1.vyd. Praha: Academia, 1998. 590 s. ISBN 80-200-1290-7. citováno podle CANNON, W.B. 1929. *Bodily changes in pain, hunger, fear and rage : an account of recent researches into the function of emotional excitement*. 2nd ed. New York: D. Appleton, 1929. 404 p.
- NAKONEČNÝ, M. 2005. *Sociální psychologie organizace*. 1.vyd. Praha: Grada, 2005. 225 s. ISBN 80-247-0577-X.
- NEWCOMB, T.M. 1956. The prediction of interpersonal attraction. *American Psychologist*, 1956, vol. 11, pp. 575-586.
- NIX, G. et al. 1999. Revitalization through self-regulation: The effects of autonomous and controlled motivation on happiness and vitality. *Journal of Experimental Social Psychology*, 1999, vol. 35, pp. 266-284.
- NORTHOUSE, P.G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. 4thed. Thousand Oaks ; London ; New Delhi: Sage, 2007. 395 p. ISBN 978-1-4129-4161-7.
- PLAS, J.M. 1996. *Person-centered leadership: an American approach to participatory management*. ed. Thousand Oaks ; London ; New Delhi: SAGE, 1996. 251 p. ISBN 0-8039-5999-0.
- PRATT, S.R., EITZEN, D.S 1989. *Social Science Quarterly*, 1989, vol. 70, iss. 2, pp. 311-322.
- PRATT, S.R., EITZEN, D.S 1989. 0. *Social Science Quarterly*, 1989, vol. 70, iss. 2, pp. 311-322. citováno podle DUBIN, R. 1965. *Leadership and productivity*. 1sted. New York: Chandler, 1965. 138 p.

- QUAGLIERI, P.L., CARNAZZA, J. P. 1985. Critical inferences and the multidimensionality of feedback. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 1985, vol. 17, iss. 3, pp. 284-293.
- RATTANANAN, A. 2003. A study of the relationship between dominant managerial style and job satisfaction among engineering managers in Thailand (utilizing the application of the managerial grid theory).. *Humanities and Social Sciences*, 2003, vol. 63, pp. 43-87.
- ROBERTSON, N.A. 2006. Assessing leadership styles using graves' levels of existence and Blake and Mouton's managerial grid (Clare W. Graves, Robert Blake, Jane Mouton. *Humanities and Social Sciences*, 2006, vol. 6, pp. 44-48.
- ROTTER, J.B. 1972. *Applications of a Social Learning Theory of Personality*. 1sted. New York: Holt, 1972. 624 p. ISBN 0-03-083183-0.
- ROTTER, J.B. 1980. Interpersonal trust, trustworthiness, and gullibility. *American Psychologist*, 1980, vol. 35, pp. 1-7.
- ROUSSEAU, D.M. et al. 1998. Not so different after all: A cross discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 1998, vol. 23, iss. 3, pp. 393-404.
- ROWOLD, J. 2006. Transformational and transactional leadership in martial arts. *Journal of applied sport psychology*, 2006, vol. 18, pp. 312-325.
- RUSBULT, C.E., BUUNK, B.P 1993. Commitment processes in close relationships: an interdependence analysis. *Journal of social and personal relationships*, 1993, vol. 10, iss. 2, pp. 175-204.
- RYAN, R.M., DECI, E.L. 2000. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 2000, vol. 55, iss. 1, pp. 68-78.
- RYAN, R.M., KUHL, J., DECI, E. L. 1997. Nature and autonomy: Organizational view of social and neurobiological aspects of self-regulation in behavior and development. *Development and Psychopathology*, 1997, vol. 9, pp. 701-728.
- SALMINEN, L. 1996. Coach athlete relationship and coaching behaviour in training session. *International journal of sport psychology*, 1996, vol. 27, pp. 59-67.
- SEDLÁKOVÁ, L. 2004. *Vybrané kapitoly z kognitivní psychologie. Mentální reprezentace a mentální modely*. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 252 s. ISBN 80-247-0375-0.
- SCHOORMAN, F.D., MAYER, R. C., DAVIS, J. H. 2007. An integrative model of

organizational trust: past, present and future. *Academy of Management Review*, 2007, vol. 32, no. 2, pp. 344-354.

- ŠULOVÁ, L. 2004. *Raný psychický vývoj dítěte*. 1.vyd. Praha: Karolinum, 2004. 247 s. ISBN 80-246-0877-4.
- TANNEN, D. 1991. You just do not understand. Women and men in conversation. *Psychological bulletin*, 1991, vol. 94, pp. 251-274.
- TAYLOR, F.W. 1911. *Scientific management*. 1sted. New York: Harper, 1911. 144 p.
- TAYLOR, J., W.G. 2005. *Applying sport psychology: four perspectives*. 1sted. Ohio: Human kinetics, 2005. 310 p. ISBN 978-0_7360-4512-4.
- TIMOTHY, J.A. et al.. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 4, pp. 765-780.
- TIMOTHY, J.A. et al. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 4, pp. 765-780. citováno podle KIRKPATRICK, S.A., LOCKE, E.A. 1991. Leadership: Do traits matter?. *Academy of management executive*, 1991, vol. 5, pp. 48-60.
- TIMOTHY, J.A. et al. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 4, pp. 765-780. citováno podle MANN, R.D. 1959. A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 1959, vol. 56, pp. 241-270
- TIMOTHY, J.A. et al. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 4, pp. 765-780. citováno podle STOGDILL, R.M. 1974. *Handbook of leadership*. 1ed. New York: Free press, 1974.
- TIMOTHY, J.A. et al. 2002. Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 2002, vol. 87, no. 4, pp. 765-780. citováno podle YUKL, G. 1998. *Leadership in organization*. 1ed. Upper Saddle River: NJ: Prentice hall, 1998.
- TJOSVOLD, D., ANDREWS, I.R., STRUTHERS, J. T. 1992. Leadership Influence: Goal Interdependence and Power. *Journal of Social Psychology*, 1992, vol. 132, iss. 1, pp. 39-51.
- TRZASKOMA-BICSÉRDY, G. et al. 2007. The coach-athlete relationship in successful Hungarian individual sports. *Journal of Sports Science & Coaching*, 2007, vol. 2, iss. 4, pp. 485-495.

- UTMAN, C. H. 1997. Performance effects of motivational state: A meta-analysis. *Personality and Social Psychology Review*, 1997, vol. 1, pp. 170-182.
- VALAS, H., SOVIK, N. 1993. Variables affecting students' intrinsic motivation for school mathematics: Two empirical studies based on Deci and Ryan's theory of motivation. *Learning and Instruction*, 1993, vol. 3, , pp. 281-298.
- VALLERAND, R.J. 1999. An integrative analysis of intrinsic and extrinsic motivation in sport.. *Journal of Applied Sport Psychology*, 1999, vol. 11, no. 1, pp. 142-169.
- VAN DE RIDDER, J.M. et al. 2008. What is feedback in clinical education?. *Medical Education*, 2008, vol. 42, iss. 2, pp. 189-197.
- VAN DE RIDDER, J.M. et al. 2008. What is feedback in clinical education?. *Medical Education*, 2008, vol. 42, iss. 2, pp. 189-197. citováno podle ANDERSON, L.W. 1995. *International encyclopaedia of teaching and teacher education*. 2nded. Oxford: Pergamon Press, 1995.
- VAN DE RIDDER, J.M. et al. 2008. What is feedback in clinical education?. *Medical Education*, 2008, vol. 42, iss. 2, pp. 189-197. citováno podle CORSINI, R.J. 1999. *The dictionary of psychology*. Philadelphia: Brunner/Mazel, 1999.
- VAN DE RIDDER, J.M. et al. 2008. What is feedback in clinical education?. *Medical Education*, 2008, vol. 42, iss. 2, pp. 189-197. citováno podle *Encyclopaedia britannica*. *The encyclopaedia britannica*. 15ed. Chicago: Encyclopaedia britannica, 1992. 715 p.
- VECCHIO, R. 1987. Situational Leadership Theory: An Examination of a Prescriptive Theory. *Journal of Applied Psychology*, 1987, vol. 72, iss. 3, pp. 444-451.
- VÝROST, J., SLAMĚNÍK, I. 2008. *Sociální psychologie*. 2.vyd. Praha: Grada, 2008. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.
- WATZLAWICK, P.
2000.[javascript:open_window\(%22http://ckis.cuni.cz/F/2D2AI9ISTCLJKQR2M31VPC4423R5PPTDENL5MSXL6VBIVNG3PR-08680?func=service&doc_number=000102532&line_number=0011&service_type=TAG%22\)](http://ckis.cuni.cz/F/2D2AI9ISTCLJKQR2M31VPC4423R5PPTDENL5MSXL6VBIVNG3PR-08680?func=service&doc_number=000102532&line_number=0011&service_type=TAG%22); *Pragmatika lidské komunikace: interakční vzorce, patologie a paradoxy*. 1.vyd. Hradec králové: Konfrontace, 2000. 243 s. ISBN 80-86088-04-9.
- WULF, G. et al. 2002. Enhancing the Learning of Sport Skills Through External-Focus Feedback. *Journal of motor behavior*, 2002, vol. 34, no. 2, pp. 171-182.

6. Přílohy

Seznam příloh

Přepis rozhovoru se sportovcem

Přepis rozhovoru se sportovním psychologem

Ukázka analýzy rozhovoru – barevné označení

Výsledky hry Osobnostní poker

Příloha č. 1 Přepis rozhovoru se sportovcem

1. Jak ses dostal ke svému trenérovi?

Předtím jsem byl u Standy. Protože jsem běhal překážky. Tam jsem byl rok a půl. A pak nějak zaprvé jsem přestal běhat překážky a za druhý mi jeho tréninky nepřišly správně koncipovaný na sprint.

2. Přestup byl způsoben jen nevyhovujícími tréninky?

Bylo tam víc věcí. Nevyhovovaly mi tréninky, nebyly na sprint a nebyly ani na 400m. Podle mě to byl kočkopes, nic pořádného. Druhá věc byla, že jsme běhal sám. Neměl jsem žádnou skupinu, a to mi citelně chybělo. U Jardy byla velká grupa. Časem se lidé mění, ale grupa tam pořád zůstává. Tak to byla druhá věc. To jsou dvě nejdůležitější věci.

3. Jak probíhal přestup? Měl nový trenér nějaké otázky?

Jarda je hodnej. Já jsem se ho na to zeptal a on byl úplně v pohodě. Neměl s tím žádný problém. Jak nad tím tak přemýšlím, tak se ani na nic neptal. Předtím řekl, že nebude brát jiné lidi. Pak jsem přišel já úplně mimo a pak zase začal nabírat nové lidi. Nevím, jestli jsem byl impuls, ale bylo v době, kdy se rozhodovat, jestli bude dělat trenéra dál nebo ne.

4. Když teď srovnáš ty dva trenéry, v čem jsou rozdíly?

Především se liší skladba tréninků. Logicky mi do sebe zapadají. A co se týče přístupu, těžko říct. Od Standy jsem odcházel a bylo mi 17, teď je mi 22. Mám zkušenosti, pohled se změnil. Takže se to asi nedá moc porovnávat. S Jardou dokážu mnohem líp vést dialog o tréninku než se Standou. Říkal jsem mu, že bych rád běhal víc rychlosti. Tam byl nejkratší úsek 90m. To je rychlostní vytrvalost. Nechodili jsme absolutní rychlost. Standa si do toho nenechal kecat. Jarda si do toho taky nenechá kecat, ale když mu něco řeknu, zamyslí se nad tím a do plánu zapracuje něco nového.

5. Konzultujete spolu tréninkový plán?

Určitě. Před sezónou to se dohodneme: Už takhle funguje několik let, že si sedneme a řekneme si, jestli budeme nebo nebudeme ladit na halu, ale dohodneme se na úsecích obecné vytrvalosti, speciální vytrvalosti. Těch je každým rokem víc. Jde to směrem ke čtvrtce, ale je to vždy formou dohody. Co jsou cíle, co chci dokázat, co chci trénovat. Jarda přidal nový prvek. Říkal jsem mu, že mi nevyhovují dlouhé úseky. Tak běháme kratší úseky s kratší pauzou. To je příklad dialogu mezi náma.

6. Na začátku si dohodnete koncepci a jak je to dál?

Víceméně už je to daný. Ale teď Jarda třeba trochu přepracoval plány před republikou, protože to teď v hale nejde. Bavili jsme se o tom včera na plese.

Chce trenér, abys mu říkal, jak se ti líbí tréninky v průběhu přípravy?

Trenér je s námi skoro na každém tréninku. Vidí, jak na tom tréninku vypadám nebo mu to řeknu. Takže za mnou nechodí a neptá se. Většinou přijdu spíš já za ním. V tom není problém. Tím, jak je s námi v podstatě pořád.

7. Reflektuje zprávy od tebe v dalších plánech?

Docela jo, nevím, jak je to u ostatních, ale co se týče mně. Jelikož velká část plánu je dělaná na mě. Takže když mu řeknu já, že se mi něco běhá blbě, tak to reflektuje. Nevím, jak je to u ostatních. Ono ale asi nejde dělat plán na míru všem.

8. Co všechno má trenér na starosti?

Stará se o plán, o komunikaci s ostatními trenéry sprintů. Zvláště kvůli štafetě. Když jsou závody mimo, tak manažer, která to zařizuje, komunikuje zčásti se mnou a zčásti s ním. Lékařská péče?

To nechává na nás. Třeba co se týče potravinových doplňků. Pokud je nějaký problém, zná se s doktory, pošle nás za nimi.

9. Baví se s vámi o doplňcích?

Jarda je ze starý školy. Nechává to na nás. On je ražení, že člověk může dělat sport i bez potravinových doplňků. Což si myslím, že není úplně pravda. Samozřejmě, že to leze dělat i bez toho, ale otázka je, jestli pak ty výkony dosahují tvých možností. Takže do toho se nemíchá vůbec.

10. Jak se zachováš v situaci, kdy ty už máš pocit, že nemůžeš, ale trenér říká, že ano. Kdo má hlavní slovo?

Zkouším přemýšlet, jak je to u ostatních. Ale u mě, protože mě zná od hlavy k patě, takže většinou vidí, že je něco špatně. Že se tavím. Respektuje to, že když za ním přijdu a řeknu mu, že už nemůžu, tak to buď zkrátí nebo to úplně vypustíme. Ví, že nejsem tip, který by skuhral po každém tréninku. Takže když už za ním přijdu, má to nějaké odůvodnění. Většinou to respektuje.

Máš tedy pocit, že na tvůj názor dá a že věří, že když za ním přijdeš, víš, co děláš.

Jo.

Vrátím se ještě k plánu. Stalo se někdy, že bys měl nějaké připomínky a trenér by to odmítl? v podstatě ne. Stalo se mi, že jsem říkal, že se mi něco nelíbí a Jarďa řekl třeba, ať jdu do háje, ale pak se nad tím zamyslel. Někdy vypadá, že se s námi ani nechce bavit, ale pak se nad tím zamyslí.

11. Jak je to se závody? Kdo rozhoduje o účasti?

Ono je to většinou dané – liga. Dohodneme se před sezonou, co bych chtěl a co bych nechtěl jít. Vytvoříme si rámcový plán a podle toho se jede. Se Simonem mi napíše, že má závody. Buď to přijmu nebo ne. Většinou, nebo vždycky se poradím s trenérem. Třeba vloni, jak jsem honil možnost na limit, tak jsem urgoval Simona. To bylo z mé iniciativy, no z trenérovi a mé iniciativy.

12. Jak je to při zranění? Kdo zajišťuje lékařskou péči, návrat do tréninkového procesu?

S lékařskou péčí je problém. Jsou tady vrcholová střediska, která mají své fyzioterapeuty, své doktory. Ale lidi z malých klubů se tam horko těžko dostávají. Je to většinou přes známosti. Teď, když jsem zařazen pod resort Ministerstva vnitra, mohu chodit na Olymp.

13. Zajímá se o to trenér?

Zajímá, ale páky jsou dost omezené. On mi občas něco sežene přes známosti. Ale jinak s tím nic nezmůže.

14. Jak probíhá návrat po zranění?

Tohle si člověk podle mě musí ovlivnit sám. Trenér ti nevidí do zraněné nohy. Řekne ti jen, že si máš dost něco lehkého a podle toho, jak to půjde, to zkoušet dál. Když už je to pak po delší době, tréninky se stupňují. Respektuje, že když je někdo zraněný, nechodí rozkládané úseky. Rychlosti, pokud se jdou, tak jen stupňovaně. Tohle funguje.

15. Nechává tedy víc na tobě, co jít?

Víceméně jo. Dá mi plán, co ostatní chodí. Ale je to na mně, abych si řekl, jestli s nima půjdu nebo ne.

16. Jak se chová trenér po úspěchu?

On je takovej v pohodě. Přijde mi, že ho nic nevyvede z míry. Ani v tom dobrém ani v tom špatném slova smyslu. Když jsem byl druhý na Evropě. On tam byl se mnou. Já jsem mu za všechno moc děkoval, on mi jen řekl, že jsem běžel dobře. Úplně normálně, v pohodě. Spíš si myslím, že to jen nedává znát. Ale vím, že mi pak jeho dcera říkala, že si pak doma po úspěchu rozdělá nějakou whisky nebo tak. Určitě z toho radost má, ale nedává to najevo.

Takže ty bys to vlastně ani nevěděl?

Je na něm vidět, že má radost, ale nelítá po stadionu, nerozhazuje rukama.

17. Změní se jeho chování po úspěchu?

Ne, on je přímý. Za každý situaci se chová stejně. To je podle mě dost velké plus. Nezáleží na tom, jestli mám úspěchy nebo jestli mi to neběhá. Ten přístup je pořád stejný.

Jak reaguje na neúspěchy?

Jako by se nic nedělo. Spíš říká, že to bude dobrý. Není to tak jako Kučera, že kdybych měl neúspěch, že by mě pomalu vyhazoval ze stáje. To ani náhodou.

18. Bavíte se o příčinách?

Jo, třeba včera. Zkoumali jsem asi 45 min, proč to teď najde. Vždy se snažíme nějak analyzovat, proč se tak stalo.

19. Kde se příčiny nejčastěji najdou?

Probereme nejběžnější věci, jestli jsem před závodama nikde nelítal, někde nestál. A pak se vrhneme na to, co je špatně v tréninku.

Když trenér zjistí, že jsi před závodama někde lítal, jak na to reaguje?

Když jsem musel stát třeba na zkoušce, nic neříká. Když jsem byl ale v hospodě, dá mi najevo, že to není ono. Většinou ale co se týče závodního období se snažím být v tomhle disciplinovaný. Nenapadlo by mě jít ve čtvrtek do hospody a zůstat tam do 3 rána, když mám v sobotu závody.

20. Povzbuzuje tě trenér?

Jo, opora se od něj určitě objeví. Řekne, že se nic neděje, že to bude lepší. Většinou se snaží neustále, i když neúspěchy přicházejí jeden za druhým, snaží se mě udržet v tom, že to příště bude lepší. Podrží.

21. Jak vás motivuje v průběhu přípravy?

Přemýšlím (dlouhá pauza). Jediná věc, která mi vadí nebo že mě trochu štve, že nám moc neříká, jak jsme běželi, co jsme udělali špatně. teď už se to mění. Ale většinou za ním musí člověk přijít, aby řekl, jaký byl jaký úsek. Podpoří mě, když sám přijde a řekne, že něco bylo dobré a něco špatné. Dřív to neexistovalo, že by sám přišel. teď ale už občas sám přijde a řekne nám, jak jsme běželi jaké úseky.

22. Je něco, co ti na trenérovi vadí kromě toho, že nepřijde sám?

Přemýšlím. Říkám si, že tréninky jsou drsné. Je to tak objektivně, že trénujeme víc. Někdy si říkám, že až moc. Ale nikdy se nestalo, že bych toho litoval. To, co mi vadí, je, že máme vždy dobrou sezonu jarní, letní a nejsme schopní vyladit na podzim. To mě štve. Bavili jsme se o

tom. Trenér připustil svoji chybu a říkal, že se pobaví s ostatními trenéry, co trénují. Pokusí se to změnit.

23. Čeho si na trenérovi vážíš?

Vážím si toho, že má rád, že tréninky na sebe logicky navazují. Má systém, který mi vyhovuje. Nejenom mně. A především si ho vážím jako člověka. Máme nestandardní vztah. Všude je to svěřenec a trenér oddělené. Kdyžto my jsem partneři. Hodně spolu komunikujeme. Trénink není jediný důvod, proč se vídáme. Občas k nim zajedem na pokec, na Vánoce. Toho si vážím hodně. Není to standardní chladnej profesionální vztah, ale je to hodně lidskej vztah.

24. Na čem trenérovi nejvíc záleží?

Je to nadšenec. Vrátil bych se k původní otázce. Vážím si toho, že on to dělá jen proto, že ho to baví. On se ze dne na den může rozhodnout, že se na to vyprdne, a on to neudělá. Je s námi opravdu 5x - 6x týdně. To obdivuju. Ted' už nepracuje, je v důchodu. Ale i v době, kdy pracoval, jel po práci na Děkanu a byl tam s náma 2-3h, když jsme běhali. Toho si neskutečně vážím.

Myslím si, že pro něj největší odměnou, když mají svěřenci výkony. Je to pro něj zadostiučinění, že tu práci, kterou dělá, dělá dobře.

25. Chceš ještě něco dodat?

Je super, že máme lidskej vztah. A nejen my, ale i jiný lidi od nás. Což když srovnám s ostatníma treněrama, to u nich neexistuje. Tam je trenér autorita, který řekne a všichni podle něho skáčou. Možná je to daný i svěřencema. Myslím si, že lidi ze sprinterský špičky o trénincích moc nepřemýšlejí. Trenér jim něco řekne a oni to běží. Kdyžto u nás je to něco jinýho. Nechtěl bych se nadsazovat, ale myslím si, že ostatní o tom nepřemýšlí na rozdíl ode mě. Možná je to i daný tím. Pak je celkový vztah s trenérem jiný. Nejvíc si fakt vážím toho, že jsem kamarádi.

Příloha č. 2 Přepis rozhovoru se sportovním psychologem

1. Jak dlouho se věnujete psych. práci se sportovci?

Rok, zatím jsem pracovala spíš s trenéry a zejména na vědeckých pracích.

2. Pracovala jste i v terénu?

Až teď, spolupracuju s trenérem a s jeho týmem – jsou to čtrnáctiletí kluci. Přišel za mnou trenér, známe se.

3. S jakou zakázkou přišel?

Vyšel mu dobře věkový ročník, kluci jsou strašně šikovní. Je jim 13. Chtěl by je u toho udržet co nejdéle, nechce je odradit. Chtěl by je dotáhnout co nejdál jako družstva. Teď má snahu využít potenciálu toho družstva a dotáhnout je co nejdál.

4. Jak se k tomu stavěli ti kluci?

Představil mě jako psycholožku, snažila jsem se jim něco říct a jeden kluk zareagoval: „trenéra, co tady s náma ta paní bude dělat?“ Snažila jsem se jim vysvětlit, že se budu snažit, aby se jim to líbilo, aby se na tréninky těšili, aby z toho neměli obavy, strach. A že bych jim mohla pomoci i k tomu, aby víc vyhrávali.

5. Čeho by se měl trenér vyvarovat?

Určitě by neměl mít přehnaný nároky. Je strašně důležitý, ale i těžký najít kompromis mezi autoritativností a přátelstvem. Zvlášť když jsou to mladý kluci a relativně mladej treér, je tam důležitý, aby tam přátelství bylo, aby si tam užili. Zároveň musí být autoritou, aby ho kluci poslouchali, aby pochopili, že to, co jim říká, a to, co po nich chce, má nějaký význam a smysl. Hlavně, aby byli schopní to zvládnout.

6. Z čeho může autoritu trenér získat?

Děti jsou takové že když jim řeknete udělej to a to, zeptají se proč. Když se trenérovi podaří to vysvětlit, zdůvodnit, ukázat jim, že to opravdu funguje. Vezmou to a autorita se zvýší. Taky tam hraje roli, co říkají rodiče. I to, že se za ně trenér postaví. Když je třeba nespravedlivý výrok rozhodčího.

7. Co byste viděla jako prospěšné pro spolupráci trenéra a sportovce?

Určitě by tam měla fungovat otevřenost z obou dvou strana a důvěra. Sportovec musí věřit, že je tam jistota. Důležité je dohodnout se na postupu, na plánu., co od toho oba očekávají, kam chtějí jít, jak by t mělo vypadat. Udělat plán, stanovit si cíle. Taky je důležitý, aby si řekli, co dělat, když-.. Když se mi nedaří, když se na mě projeví strach.

Komunikace. Trenér si může něco myslet, ale ono to ve skutečnost imůže být jinak. Každý potřebuje něco jiného.

Trenér by měl přijít s nějakým návrhem, on by měl být ten, který to povede, ale ten sportovec s tím musí souhlasit, co se bude dělat, jak, proč.

8. Co by měl trenér podle Vás udělat si, když se se sportovcem dohodnou, že např. budou trénovat 2x denně, sportovec to nesplní?

Měl by se zeptat na příčinu, sportovec může být přetrénovaný, nemocný, může mít jiné problémy. Podle toho pak podniknout určité kroky.

9. Do jakých oblastí sportovcova života by měl trenér zasahovat?

Určitě by trenér měl znát osobní prostředí sportovce. Protože od toho se taky dost věcí odvíjí. Kolik, to záleží na tom, jak se dohodnou mezi sebou. Nakolik sportovec si pustí trenéra blízko. I když ti vrcholoví tráví a sportovištích takového času.

Myslím si, že když sportovec přijde a řekne trenérovi, co se děje, trenér může trénink přimodelovat.

10. Jaké vlastnosti by měl trenér mít?

Měla by tam být vstřícnost vůči sportovci, ochota ho poslouchat, sledovat jeho projevy. Trenér by měl mít nutkání na sobě pracovat, v čem se zdokonalovat.

Neměl by do sportovce promítat svá nesplněná přání a cíle.

11. Jsou nějaká riziková období?

Myslím, že by se někdy měli trenéři vystřídat. Vidím velké úskalí v tom, že jsou spolu dlouho. Myslím, že už trenér sportovci nemá co dát. Každý trenér učí jinak, má jiné nároky. Díky tomu může sportovec ustrnout. Může se to přesunout do moc přátelské roviny, chybí tam autorita, trenérovi přestane věřit. Dochází k hádkám. PO delší době si může sportovec na trenéra víc dovolovat, oponovat mu. Sportovec pak může ustrnout a může se mu zhoršovat výkon. Je to o spokojenosti trenéra i sportovce.

12. Měl by být tedy trenér autoritou?

Určitě, měl by jim být i vzorem.

Rizikový může být i začátek, dokud si nedohodnout, jak ti bude probíhat. Pokud má sportovec osobní problémy a trenér s tím necitlivě zachází. Tam je důležitá důvěra, že si to mohou říct.

Rizikové taky je, pokud jim do toho začne mluvit někdo další, třeba rodiče.

Pokud dojde k neúspěchu. Je pak třeba si vyjasnit, proč k němu došlo. Rizikový může být ale i úspěch. Sportovec může dostat pocit, že už trenéra nepotřebuje.

Je problém, když sportovci trenérům nevěří. Tím pádem už není ani autoritou.

13. Vyvíjí se nějak vztah trenéra a sportovce?

Každý vztah se vyvíjí a vyvíjí se i trenér sám. Vždy je dobré si sednout a říct si, jestli to má pořád cenu, jestli to funguje

14. Chcete ještě něco dodat?

Trenér by měl sledovat vztahy v tréninkové skupině. Je to o sociálních dovednostech trenéra – jak dokáže motivovat, jestli se věnuje všem. Spousta trenérů odradí děti od sportu tím, že nezvládají svoje emoce, mají přehnané nároky.

Příloha č. 3 Ukázka analýzy rozhovoru – barevné označení

Modrá – styl 9,9

Červená – styl 9,1

Hnědá – styl 1,9

Fialová – styl 1,1

Tyrkysová – styl PAT

Žlutá – jiný trenér

Růžová – ostatní

1. Jak jsi se dostala ke svému trenérovi?

Trénovala jsem asi 8-9let u jednoho trenéra. Pak mezi námi vypukla krize. Říkal, že už mi nemá co dát. I osobní vztah trenéra – svěřence se zhoršil. Hádali jsme se. Pak nastal den, kdy přišel a řekl mi, že už mě nechce trénovat, že už mi nemá co dát. Bylo to hodně bolestivé. Říkala jsem si, že dodělám sezónu a pak s atletikou skončím. Pak mě oslovila moje současná trenérka. Říkala, že je škoda, abych skončila, že jsem ještě ničeho nedosáhla, že můj strop je ještě daleko. Takový ty psychologický řeči, že můj strop je ještě vysoko a takové ty věci kolem a kolem. V tomhle jsem si říkala, že pravdu má.

2. Rozhodnutí o odchodu od trenéra bylo jen z jeho strany?

Asi před dvěma lety za mnou přišla moje současná trenérka, že by mě chtěla trénovat. Začala jsem se o tom přemýšlet, ale pak jsem si řekla, že už jsem u svého trenéra dlouho, mám u něho výsledky a že dokud jsem na střední, nepůjdu do Prahy. Pak přišla krize, neběhalo mi to. Přšla jsem na školu do Prahy a trenérka přišla s tím, že by mě chtěla trénovat. Začali jsme si o tom s trenérem povídat – zhodnotili jsme pro a proti- A po vzájemné domluvě, když nám to klapalo, jsme si řekli, že zůstaneme ještě spolu. Bohužel to ale nebylo moc kladný, spíš záporný. Nevěnoval se mi, měl toho hodně v práci. Našel si přítelkyni, která žárlila na mě. A pak přišel rozchod. Popovídali jsme si o tom až po třech letech. Dozvěděla jsem se, že to bylo trápení. Jeden jsem byli naštvaný na druhého. Takže se se mnou radši rozešel než abychom se trápili další roky.

3. V čem se liší trenérka?

Má specializaci na překážky, minulý trenér specializaci neměl. Udělal se mnou obecnou přípravu, ale když už je člověk a na nějaké úrovni, potřebuje vidět i malinké chybičky, které trenér neviděl. Já jsem tak přišla na první trénink k trenérce, ona mi řekla, ať běžím překážky. Já jsem si říkala, že to umím, že už to nějaký ten pátek dělám. Ona mi ale řekla, že je to celé špatně. Vzala mi sebevědomí, ale na druhou stranu se mi pak pořád věnovala, začala jsem vidět ty rozdíly. Bývalý trenér to nemohl.

4. Co všechno má trenérka na starosti?

Když jsem k ní přišla, věnovala se mně a ještě jedné svěřenkyni. Ta byla lepší věnovala se hlavně jí. Když ona něco potřebovala, převedla to na nás na obě. Ted' má na starosti jen mě. Samozřejmě svou rodinu, práci. Když jsem na tréninku, jsem tam jen já a nikdo jiný.

5. Trénuješ sama?

Ano.

6. Píše ti trenérka plány?

Píše mi tréninky ze dne na den. Mezi námi je komunikace. Když se něco přihodí, napíšu, že je mi špatně, řekne mi třeba ať zůstanu doma a upraví ten týden podle toho. Není to tak, že by mi napsala trénink na měsíc a řekla mi, ať si dělám, co chci, ať to odběhám za každých podmínek.

7. Zdravotní zabezpečení?

V tomhle má trenérka až přehnanou péči. Hodně se mnou komunikuje na téma strava, výživa, regenerace. Pořád mě kontroluje, jestli tam chodím, jestli jím, co mám. Ona zájem má. Radí

mi při výživě. Co mám kdy vynechat, co kdy brát a kdy ne. Baví ji to, zajímá se. Chodí i na vzdělávací kurzy. Zajímá ji i reakce, jak to zabere. Když to třeba srovnávám s tou holčinu, která tam byla před tím, tak na tu zabíral kreatin. Já jsem úplně jiný somatotyp, mně by tohle nevyhovovalo.

8. Přemýšlíš dál o jejích radách?

Rozumí tomu, věřím jí. Zároveň o tom ale přemýšlím. Např. ten kreatin. Vím, že když začnu jíst něco, po čem se nabírá svalová hmota, rychle naberu. Znáám svoje tělo. Mluvila jsem o tom s ní, že jo, ale radši ne. Vím, že jsem ten tip, co by mohl hodně nabrat. Určitě o tom přemýšlím.

9. Stalo se ti někdy, že by ti ona něco navrhovala a ty jsi to odmítla?

Nevím o ničem. Uznávám ji, takže ji v tomto i důvěřuji v tom, co bych měla a co neměla jíst.

10. Jak často je trenérka na trénincích?

Trénuje mě společně se svým manželem, takže je na tréninku buď on se svou partou nebo ona. Tréninky sama jdu jen, když jdu překážky. Když je příprava, je tam většinou trenér se svoji partou, takže běháme všichni dohromady. Když je specializace, je tam skoro každý den. Když je takový trénink, u kterého být nemusí, řekne mi, že to zmačknu sama.

11. Je rozdíl mezi tím, když tam trenérka je a když ne?

Určitě. Nabudí tě, vyhecuje. Když jsem tam sama, udělám to bezhlavě a pak jdu domů, aniž bych nad tím přemýšlela. Jestli jsem to udělala správně, jestli to bylo fajn. Zatímco když je tam ona, říká mi, co mám dělat. Povídáme se. Když jsem tam sama, neřekne mi nikdo nic a můžu to dělat špatně.

12. Jak tě hecuje?

U překážek je to tím, že mi řekne, co mám všechno udělat, navíc řekne „Pojď do toho. Představ si, že jsi na mistrovství světa, že ti fouká vítr do zad.“ Dělá to tak, abych si i na tréninku zvykla na závodní atmosféru. Dělá to i trenér. Na tréninku běháme, člověk už nemže, ale tím, že zařve, tak si člověk řekne, že to ještě zvládnou. Ve skupině jsou mladý kluci. Když tě předbíhají, trenér zařve, ty se kousneš. Pak je z toho dobrý pocit.

13. Pomáhají ti v tom ti kluci?

Nejsou tam pořád. Když jsme byli ale na soustředění, běhali jsme kopce, předbíhala jsem je, oni říkali, že machruju. Pak po 14 dnech už jsem přicházela do únavy, kluci živí, 15. ti letí tam běhali a smáli se, že mi to konečně nandají. Taková i ta psychická pohoda. Je to takové odlehčení, baví se.

14. Výhody a nevýhody toho, být na tréninku sama a se skupinou.

Když jsem tam sama, je výhoda, že se můžu soustředit na sebe. Nikdo mě tam nerozptyluje. I trenérka se může soustředit jen na mě, říká mi pořád, co mám dělat. Vím, že se můžu soustředit na sebe. Když nás tam bude víc, už jenom to, že trenérka se musí věnovat ostatním, mě demotivuje. Musíš pak čekat. Na starty by bylo fajn, kdyby nás tam bylo víc, ale nesmělo by tam být kecání. To se pak člověk nemůže soustředit sám na sebe. Když pak zvládnou takový trénink, odcházím s dobrým pocitem, poklepu si na rameno, že jsem dobrá, že jsem to zvládla. Dostala jsem pochvalu. Když jsme tam ve skupině a není to důležitý trénink, je to odlehčení. Můžeme jít ošklivý trénink, třeba 6x200m, kdy už po druhém úseku člověk nemůže, ale ti kluci i holky tam tak občas něco plácnou, tak si řeknu, že to zvládnem, že poběžím s nimi.

15. Vráťím se k plánování, ty tedy teď nevíš, co budeš dělat za týden?

Vůbec netuším. Na začátku týdne se většinou dohodneme, jak by to asi mělo vypadat, ale může se to ze dne na den změnit. Ona mi pak třeba napíše, že se vyspala, že měla sen, půjdeme místo překážek úseky. Není to naplňovaný, ale řekne, mi, jak si ten týden představuje. Pak je mi ale špatně nebo se necítím na to, abych běhala překážky. Když to nejde, změní to. Vyhovuje mi to. Když srovnám trenéra a trenérku, jsou manželé, ale každý má jiné metody. On rází teorii, že máš napsaný trénink, musíš to odběhat. Ať ti je dobře nebo špatně. Zatímco Iveta na tebe kouká, vidí, že se trápím, tak to změní. Umí to upravit.

16. Zasahuješ do plánu týdne?

Co se týká přípravy, v tom jí naprosto důvěřuju. Jsem u ní už dva roky, vím, že mi ta příprava sedí. Když je pak závodní období, chtěl abych před závodem činku. Ví, že mi to sedí. Co se mi ale líbilo vloni, byla jsem chvílemi unavená, hodně jsme si o tom povídali. Zkusili jsme jen jednoduchou činku, byla jsem z toho unavená, tak říkala, že to prošťouchneme lehkým běháním. Popovídali jsme si o tom. To je asi to nejdůležitější, aby si o tom promluvili. Aby mi nenutila běhání. Teď třeba přišla před republikou a zeptala se, co bych chtěla jít v pátek za trénink. Jak se cítíš. Chceš víc běhání nebo tónovací činku. A já jí řeknu, že se cítím na činku a pak nějaké vyběhávání. Aby tam ta výbušnost zůstala, ale aby to nebylo utahaný.

17. Mluvíte spolu s trenérkou před tréninkovou sezónou o koncepci tréninků?

Nevím, jestli o tom mluvíme, ale trenérka přijde a řekne, že bude 4-5 týdnů všeobecné přípravy a pak začneme vyloženě překážky. Předtím překážky vůbec nevidím. Já to ani moc neřeším, protože jsem s tím spokojená a když mi něco vadí, tak jí to řeknu. Ale byla bych ráda, aby tam tyto tréninky byly, protože si myslím, že jsou důležité. Je to hodně o komunikaci mezi námi dvěma.

18. Když řekneš, že se ti něco nelíbí a ona řekne, že by byla ráda, aby to v tréninku bylo, kdo má hlavní slovo?

Určitě trenérka. Ví, co dělá. Jediné, co mě mrzí, že když mi měří úseky, nikdy mi neřekne přesné časy, takže já nevím, na čem jsem. Ona si ale všechno píše. Může se podívat, co jsme dělali vloni touhle dobou. Může srovnat časy. A porovnat, jak jsem na tom byla vloni a jak jsem na tom letos.

19. Co nastává v situaci, kdy v plánu je několik úseků, ale ty už nemůžeš?

Trenérka přijde. Vloni takhle přišla, že nás čeká ošklivej trénink, fakt ošklivej, že nám to ani nechce říct. Takhle nás trápila. Pak to bylo nějakých 4-5 úseků, první série v pohodě, druhá jsem byla ráda, že jsem ráda a třetí už jsem tam ležela, úplná mrtvola. Ona dokáže přijít a napovídat ti takový věci, že se zvedneš a oběháš to a odběháš to skoro nejlíp ze všech. Nevím, co přesně říká. Ale třeba „Když to teď odběháš, budeš z toho mít dobrý pocit, budeš se cítit skvěle.“ Prostě to s lidma umí nebo aspoň na mě to funguje. Nikdy se mi nestalo, že by mi bylo tak špatně že bych to nedoběhala.

20. Jde tedy hlavně o morální podporu?

Ano, Umí s lidmi dobře komunikovat. Kdybych to srovnala s trenérem, ten řekl jedné holčině, že něco prostě poběží. Ona řekla, že ne. Šla za ní trenérka. Byla u ní asi deset minut. Nevím, co jí říkala, ale holka šla na start a odběhla je nejlíp, z úseků v ten den. A když jsem se trenéry zeptala, co jí říkala, jen odpověděla, že to musíš umět. Není to přístup musíš to odběhat, ale přijde za tebou v klidu, něco ti kolem toho začne povídat a tobě je to asi blbý to neodběhat., když ty víš, že na to máš.

21. Kdyby se tohle stalo a trenérka tam nebyla, odběhala bys to?

Odběhala bych to, ale ne tak, jak bych měla. Jsem v tomhle svědomitá, takže když tam mám pět úseků, i když tam trenérka není, odběhám to. Říkám se, že nemusím, ale něco ve mně je a odběhám to. I když třeba o 10 vteřin pomaleji. A pak jdu z toho tréninku a mám dobrý pocit, že jsem to zvládla. Druhý den řeknu trenérce, že jsem to odběhala, i když ta poslední už byla v únavě. Ona ale řekne, že jsem to ale odběhala. Když mi ten sport jde a mám výsledky, tak si říkám, že kdybych ten trénink nešla a pak nezaběhnu, bude to kvůli tomu tréninku. Když bych se na trénink vykašlala, a pak by se mi něco stalo v závodech, začalo by mi v hlavě šrotovat-jo, je to kvůli tomu, že jsi neodběhala trénink.

Vím, že tréninky na sebe navazují. Kdybych jeden vynechala, ten další už nebude tak kvalitní. Podvědomě by mě to mrzelo.

22. Vznikly někdy mezi vámi neshody kvůli tréninku?

Ani jednou. **Mně tréninky s ní vyhovují.** Kolegyně, která tam byla se mnou, hrozně odmítala. **Zatímco mně trenérka něco řekne a já to odběhám. Když to nejde, řeknu jí to, domluvíme se a změníme to. Ale nikdy se mi nestalo, že bych jí řekla, že něco nejdu.**

23. Kdo rozhoduje o závodech?

Tady je to jasné. Extraliga, republika je jasná. Když se naskytne nějaký dobrý závod, jsem jediné pro. Tady se málokdy naskytne závod, kde by se sešla dobré překážkářky. Buď jsou závody, kde vyhraju o deset metrů. To je na nic, nehecnu se. Nebo jsou závody v zahraničí. To jsem ráda, že můžu vyrazit někam jinam k jiným lidem. **Je to na vzájemné domluvě.**

24. Jak to probíhá při zranění?

Je to na vzájemné domluvě. Trenérka je na zdravíčko hrozně opatrná. **Když jí napíšu, že mám zvýšenou teplotu, napíše mi, abych se vyležela.** Není to o tom, že kdybych měla jen málo zvýšenou teplotu, stejně bych musela trénink odběhat. Jako to bylo u mého bývalého trenéra. Ona je na to hodně opatrná. Domluvíme se, co bych zvládla. Ted' jsem byla na závodech, měla jsem rýmu. Nemohla jsem mluvit. Večer jsem jí volala, že mi nebylo dobře. A ona mi řekla, že jsem ťun'ta, že jsem nemusela závodit. Mně to přišlo z hodiny na hodinu. Říkala jsem si, že to odběhám. **Je to na vzájemné domluvě.**

25. Čeho si na trenérce nejvíc vážíš?

Jejího přístupu ke mně, **jejích tréninkových metod,** toho, že spolu komunikujeme o různých věcech. **Není to jen o tom, že by přišla, řekla a odešla.** Mluvíme spolu i o tom, co byl špatně na přípravě, na závodech, co bylo dobrý, jaký trénink byl výbornej. **Hodně lidí na ni nadává. Protože oba trenéři jsou takoví, že když mají své ovečky, hlídají si je. Ostatní lidé to neuznávají. Trenér vylítne kvůli každé kravině. Vidí, že běžíme úseky, visí, že tam někdo překáží, tak ty lidi seřve. Chrání si své ovečky., jiní lidé to odsuzují. Myslí si, že jeho skupina je ta nejlepší. Trenéra rádo nemá hodně lidí kvůli tomu, že je panovačný.**

26. Jak se jeho panovačnost projevuje vůči vám?

Nikdy jsem nic takového nepocítila. Jsem hlavně u trenérky a oni si to mezi sebou vykomunikují. S tím problém není. Trenér když vybuchne, vím, že je to nepříjemný, ale je to nepříjemný, když nám někdo vstoupí do dráhy. Na sobě jsem to nepocítila. Na tréninku je to ale pak takový bez nálady, mrtvý.

27. Stalo se ti někdy, že jsi musela běžet trénink, který ti nesedl jen proto, že tam byl trenér?

Neměla jsme problém, že by mi trénink nesedl. Protože to trenérka na mě uměla napsat. Ale vím, že kolegyni tam nechal trápit půl hodiny. Po půl hodině byl tak naštvaný. Že zavolal manželce a ona mu řekla, že to měl ukončit dávno a měl jí dát něco na vyběhání. Takže on se snažil u kolegyně dodržet plán, i když to nebylo dobrý. Já jsme u sebe nikdy takový problém neměla. Jsem takový tip, který odběhá všechno a muselo by mi být hodně špatně, abych to neodběhala.

28. Čistě hypoteticky – kdyby se stalo, že by ti trénink nesedl a přesto by trenér trval na tom, abys to běžela, co bys udělala.

Hrozně bych se hádala. Protože když vím, že to nejde, tak to nepůjde ani za půl hodiny. Když vím, že to nepůjde, jsem třeba unavená, tak bych řekla že to balím, ať zavolá trenérce. Zbytečně hodinový trápení. Ještě by si to doma s trenérkou vyříkali. Takže on by dostal vynadáno a z tréninku by nic nebylo. **Když taková situace nastane, volat trenérce.**

29. Jaká je trenérka k tobě?

S minulým trenérem jsem měla hodně otevřený vztah. Mezi náma se řešilo v podstatě všechno, co se týče osobního i tréninkového života. **Než jsem našla podobnou důvěru v trenérce, trvalo to dlouho. Ona o mně dlouho nic nevěděla. Ted' je vidět, že jsem její ovečka. Dřív to bylo přijít na trénink, odtrénovat, odejít. Ted' je to přijít na trénink, komunikovat spolu, zeptá se na práci, na zdraví, strašně řeší taky menstruaci, jestli je**

bolestivá, kdy ji mám dostat. Stará se o mě. Chování je strašně komunikativní. Když je nějaký problém, povídáme si o tom. Když třeba dostanu menstruaci a je mi špatně, napíšu jí. **Ona mi řekne, že fajn, ať si odpočinu.** Hlavně, aby to bylo v pohodě. **Ona to chápe.** Trenéři jako chlapi tohle nepochopí, že to může bolet. Takže ti automaticky div ne vynadají. **Ona je hrozně otevřená, řešíme spolu spoustu věcí.** To se mi na ní líbí, že mi neřekne jen že něco bylo špatně, ale také proč. Vždy za mnou přijde a začne rozebírat, proč. Její chování je otevřené, vyjde ti vstříc ve všem.

30. Bavíte se s trenérkou i o osobních věcech?

S bývalým trenérem jsem se znala hrozně dlouho. Říkali jsme si věci navzájem- Je pravda, že byl starší, ale když měl nějaký problém, přišel za mnou. Vypovídal se. Zatímco u trenérky nemám potřebu to řešit. Už mám na to vlastní názor, umím si to vyřešit sama. Dřív jsem potřebovala se vypovídat, slyšet jiný názor. Zatímco teď se už s tím dokážu vyrovnat.

31. Ona sama se zajímá?

Jo, ptá se, jak je to ve škole, jestli mi soustředění nebude vadit v práci. Snaží se mi přizpůsobit i kvůli práci. Když potřebuju být dlouho v práci, přizpůsobí trénink tomu, abych to zvládla. Když nemusím být, snaží se, aby tam mohla být. Je to o komunikaci. Když lidé komunikují, je to všechno o 100% snadnější.

32. Jak tě podporuje?

V tomhle je hrozně zvláštní. **Ví, jak na tom seš a na základě toho od tebe něco očekává. Když to nesplníš, tak je cynická. Strašně jí zarazil první rok v hale. Říkala mi, že jestli si nepoběžím osobák, zklamu ji. Říkala jsem si, co to je. Jednou se něco povede, jednou ne. Každěj je nějaký. Ona mi ale začal říkat, kvůli čemu to bylo. Podle tréninků vidí, na co máš. A ty najednou neběžíš. Začne přemýšlet nad tím. Co se stalo, kde byla chyba.** První rok u ní jsem běhala to samý jako u minulýho trenéra. Přemýšlela jsem nad tím, proč. Tréninky byly jinak postavený, tréninkový čas byl taky jiný. **Tím ale že člověk je 8let zvyklý na něco, trvá to, než si člověk zvykne na změnu. V druhém roce už přišly úspěchy. Teď se najednou daří. Vloni jsem si zaběhla osobák o čtyři desetiny. Přiběhla za mnou, já jsem tam skákala. Ona mi říkala, že čekala, že poběžím dobře, ale že tak dobře, to nečekala. Bylo vidět, že i ona má radost.**

33. Cítila jsi někdy z její strany tlak?

Tlak vyloženě ne. Ale třeba vloni v létě jsem byla podle tréninků o třídu výš než předloni. No, a pak to na závodech bylo úplně stejný. Přišla za mnou a říkala, že to nechápe. **Tréninkové časy jsou lepší než ten závod.** Je to asi tak, že člověk něco očekává a ono to nejde. Závody byly stejné, ačkoli tréninkové časy byly někde úplně jinde. Jakmile ale vyšel jeden závod, atmosféra se uklidnila a čas šel níž a níž a člověk je spokojenej. Čím víc se tlačí, tím je to horší.

34. Co cítila poté, co se nenaplnila její očekávání?

Byla zklamaná, ale bylo jasné, že není všem dnům konec. Ale nikdy na mě třeba nezačala křičet.

35. Co je pro trenérku nejdůležitější?

Aby věděla, jak na tom jsem. Abych nepřišla na trénink s teplotou, všechno neodběhala a pak 14 dní neležela. To je vždy její první otázka, jak se cítím. Co můžu jít, jestli mi může napsat něco těžšího. Komunikace je mezi námi dobrá. Vždycky se řekneme, co uděláme. Když tam je, tak mě vidí. Kdyžto jde, tak to jde, když to nejde, uděláme něco jinýho.

36. Je pro ni nejdůležitější komunikace?

Aby věděla, jak na tom jsem. Abych neběhala trénink např. s křečemi. Nebyla by zklamaná ani našťavaná, ale řekla by mi, že jsem to měla říct a že by ten trénink upravila. **Kdybych jí zatajovala polovinu věcí, bylo by to trápení jak pro mě, tak pro ni. Pak by třeba nevěděla, proč jsem minulý týden takový trénink odběhala v pohodě a teď to nejde.**

37. Zatajila jsi jí někdy něco?

V tomhle jsem se hrozně poučila. Před pár lety mě hrozně bolela kolena. Říkala jsem si, že to přejde a byly z toho půlroční problémy. Zatlala jsem zuby a běhala. Teď když je nějaký problém, zajdu za trenérkou a ona trénink upraví. Mohlo by se stát, že si spíš přihorším, než že bych si přilepšila.

38. Jak se zachováš, když nesplníš na sto procent plán?

Já odběhám všechno. Někdy nedodržuju pauzy, když nemám čas. Zkrátím si je. Když to není nějaký těžký trénink.

39. Když se tě pak trenérka zeptá na pauzy?

Ptá se mě, jestli jsem to zvládla. Já jí řeknu, že jo. Spíš se mě ptá na váhy než na pauzy.

40. Co bys na trenérce změnila?

Zatím se nestalo, že by mi na ní něco vadilo. Nevím, jak ostatní lidi, ale já bych neměnila na ní nic. Může se stát, že mě seřve a já na ni budu jen koukat, ale zatím se to nestalo.

41. Jaký by byl ideální trenér

Mělo by ho bavit trénování, měl by být komunikativní, aby se tréninky daly upravovat, aby to nebylo o tom, že co je psáno, je dáno. Měl by vědět, proč co píše. Měl by tomu rozumět. Mělo by to být hlavu ani patu. Aby tomu rozuměl, aby k tomu měl kladnej přístup, aby to dělal proto, že ho to baví a ne proto, že musí.

42. Máš ty sama nějaké přepomínky?

Někdy se stane, že je člověk ve stresu, ale nikdy se to neodrazilo na tréninku.

43. Chodíš tam tedy za odpočinkem?

Vždy po práci se těším na trénink. Když vím, že je to něco těžkýho, tak se mi tam moc nechce, těším se, až to budu mít za sebou. Většinou se ale těším. Když jsem tam sama, těším se na trenérku až mi řekne, jak na tom jsem. Těším se na lidi. Tréninky jsou o pohodě. Kdybych chodila na tréninky, kde bude stres, kde na mě bude někdo křičet, tak tam chodit nebudu. Důležitá je pohoda.

Příloha č. 4 Výsledky hry osobnostní poker

Skupina č. 1

	trenérovi		
	zachovat	více	méně
Rost'a	vstřícný	vlivný	
	tradicionalista	analytický	
	ohleduplný		
	důvěřující		
	hodnověrný		
Jelen	nápaditý	ovlivňující	
	metodický		
	konstruktivní		
	tvořivý		
	sečtělý		
Vojta	mírný		diplomatický
	plný nápadů		
	pružný		
	přístupný dohodě		
	tvůrčí		
	ochotný		
Benda	stabilní		důvěřivý
	přirozený		
	vytváří kontakty		
	šetrný		

Zachovat X změna – 20 x 5

Demokratičnost: 5x

Směřování k cíli 6x

Moc 3x – změna směrem k většímu uplatnění vlivu, 2x zachovat

Důvěra 2x

Trenér si nechal: chytrý, společenský, trpělivý, není předpojatý, seriózní, stabilní, důsledný, zodpovědný, pracovitý

trenér

Rost'ovi	zachovat	experimentátor	spolupracující		
	více				
	méně	starostlivý			
Jelenovi	zachovat	přísný	dokáže vzpružit	vtipný	drzý
	více	uvolněný			
	méně	suverénní	motivovaný	vášnivý	požitkářský
Vojtovi	zachovat	cílevědomý			
	více	náročný	klidný	přející	
	méně				
Bendovi	zachovat	pozorný	loajální		
	více	burcující	příkladný	odolný	
	méně	Poddajný			

Skupina č. 2

	Trenérce		
	Zachovat	Více	méně
Týna	Dynamický		
	temperamentní		
	Oduševnělý		
	dobře naladěná		
Lenka	vůdčí osobnost		
	Důvěřující		
	Férový		
	Ohleduplný		
	schopný kritiky		
	Neústupný		
	dokáže vzpružit		
	Přející		
	Podporující		
Martina	Pečující		
	Předvídavý		
	Hravý		
	Ustaraný		
	Intenzivní		
	Uznalý		
	Realistický		
Andrea	Uctivý		vážný (po nápovědě)

Trenérka si nechala: metodický, kompetentní, objektivní, nezatížený, zlepšovatel, zakořeněný, energický, burcuující, ovlivňující

trenérka

Týně	zachovat	svěží	důsledný	zvídavý	dobrodružná povaha	srdečný	rozumný
	více	bojovný	Přístupný dohodě				
	méně	citlivý					
Lence	zachovat	samostatný	bystrý	cílevědomý			
	více	ochotný rozvíjet se	družný	tvůrčí	nebojácný	přístupný	
	méně	mírný					
Martině	zachovat	precizní	vyrovnaný	důvěryhodný	inspirující	seriózní	
	více	vášnivý	přesvědčivý				
	méně						
Andree	zachovat	zábavný	má silnou vůli	harmonizující			
	více	pozitivní	poddajný	ukázněný	vstřícný	bdělý	konkrétní
	méně	vybíravý					

